



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Título:

Propuesta metodológica para la selección de cargos críticos. Caso aplicado: TUBERÍA GALVANIZADA S.A. (TUGALT)

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

Autores:

Pinos Andrade Mónica Patricia

Serrano Tapia Mónica Gabriela

Director:

Mgt. Crespo Martínez Paul Esteban

Cuenca – Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

A todo el personal de la Universidad del Azuay de la Escuela de Administración de Empresas, quienes nos brindaron su conocimiento y apoyo a lo largo de nuestra carrera, a nuestro tutor de tesis el Ingeniero Esteban Crespo Martínez por su experiencia y motivación al desarrollo de nuestro trabajo de titulación.

A la empresa Tubería Galvanizada Tugalt, por la oportunidad y la confianza de poner en nuestras manos la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

A nuestros hijos: Martín, Nicolás y Ananda, al ser nuestra inspiración principal y el motor de nuestras vidas quienes nos empujaron a culminar nuestro trabajo de titulación.

A nuestra familia: padres y hermanos por su constante apoyo y por todo su amor, que nos ha motivado e inspirado a superarnos cada día más, a ellos que son un pilar fundamental de nuestras vidas y de nuestra formación en todos los aspectos como personas y profesionales.

Mónica Patricia Pinos Andrade

Mónica Gabriela Serrano Tapia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

METODOLOGÍA.....	13
CAPÍTULO 1. LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	14
1.1 CONCEPTO	14
1.2 IMPORTANCIA DE TENER UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	14
1.3 RECLUTAMIENTO Y SUS FUENTES	17
1.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN	19
1.4.1 ETAPAS DE LA ENTREVISTA.....	20
1.4.2 EVALUACIONES	21
1.5 COBIT 5 y EL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
CAPÍTULO 2. CARGOS CRÍTICOS	29
INTRODUCCIÓN.....	29
2.1 TEORÍA SOBRE LOS CARGOS CRÍTICOS.....	29
2.1.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	29
2.1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	31
2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	31
2.1.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL	31
2.1.5 CARGOS CRÍTICOS.....	32
2.2 MATRIZ E IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS	34

2.2.1 VALORACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA TUGALT S.A.	35
2.3 ANÁLISIS	37
CAPÍTULO 3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	38
INTRODUCCIÓN.....	38
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	38
3.2 VALORES COMPARTIDOS	39
3.2.1 MISIÓN	39
3.2.2 VISIÓN.....	39
3.2.3 VALORES INSTITUCIONALES	39
3.3 ESTRATEGIA	41
3.4 OBJETIVOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA	41
3.5 ESTRUCTURA	41
3.5.1 ORGANIGRAMA.....	41
3.5.2 ESTRUCTURA POR PROCESOS	45
3.6 MAPA DE PROCESOS	45
3.7 CADENA DE VALOR	47
3.7.1 OBJETIVO DEL PROCESO DE COMPRA	48
3.7.2 OBJETIVO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	49
3.7.3 OBJETIVO DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.....	49
3.7.4 OBJETIVO DE COMERCIALIZACIÓN.....	49

3.8 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	49
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE PERSONAL CRÍTICO	55
INTRODUCCIÓN.....	55
4.1 METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE CARGOS CRÍTICOS.....	55
4.2 POL -POLÍTICAS REFERENTES A LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL	61
4.3 -SCC PROCESOS REFERENTES A LA SELECCIÓN DE CARGOS CRÍTICOS.....	62
CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA	79
5.1 SCC PROCESOS REFERENTES A LA SELECCIÓN DE CARGOS CRÍTICOS – CASO APLICADO A TUGALT, CARGO: GERENTE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	79
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	98
Anexo 1 Modelo por Competencias	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Matriz de Cargo.....	34
Ilustración 2: Valoración de cargos de la empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A.	36
Ilustración 3: Organigrama de Tubería Galvanizada Ecuatoriana.....	42
Ilustración 4: Organigrama de Manufactura.....	43
Ilustración 5: Organigrama Comercial	44
Ilustración 6: Mapa de Procesos.....	46
Ilustración 7: Cadena de Valor	47
Ilustración 8: Macroproceso de Compras.....	50
Ilustración 9: Caracterización de Procesos de Manufactura.....	51
Ilustración 10: Caracterización de Procesos de Distribución de Producto Terminado	52
Ilustración 11: Caracterización de Procesos de Gestión Comercial	53
Ilustración 12: Caracterización de Procesos Investigación y Desarrollo	54
Ilustración 13: Formulario de Requerimiento de Personal.....	63
Ilustración 14: Competencias Genéricas	66
Ilustración 15: Actividades Fase 3	68
Ilustración 16: Guía de Entrevista	70
Ilustración 17: Detalle de Test para valoración de candidatos	72
Ilustración 18: Valoración de factores.....	75
Ilustración 19: Informe Psicolaboral	76
Ilustración 20: Registro de Entrevista	77
Ilustración 21: Formulario de Requerimiento de Personal.....	80

Ilustración 22: Perfil de Cargo Gerente de Investigación y Desarrollo.....	82
Ilustración 23: Publicación de Requerimiento de Personal	85
Ilustración 24: Empresas del Sector de la Construcción	86
Ilustración 25: Empresas relacionadas con Acero	87
Ilustración 26: Guía de Entrevista	89
Ilustración 27: Valoración de factores.....	90
Ilustración 28: Informe Psicolaboral	91
Ilustración 29: Registro de Entrevista	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Procesos de Gestión de Recursos Humanos del COBIT.....	23
Tabla 2: Los procesos y su relación con las actividades de gobierno corporativo.....	56
Tabla 3: Detalle de los procesos de la metodología de selección de cargos críticos.....	57
Tabla 4: Metas y métricas del proceso de selección de personal.	60

RESUMEN

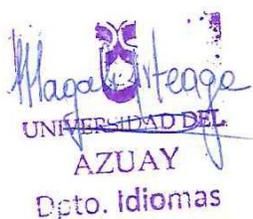
En las empresas y organizaciones del Siglo XXI, el componente humano es el principal recurso con el que se cuenta, pues de él dependerá en gran parte su desarrollo. El área de Talento Humano se convierte en un área estratégica, por cuanto sus administradores deben conocer a detalle el modelo de negocio, la visión, los valores compartidos y la estrategia, sinergia explicada en el modelo de las 7S de McKinsey. Estos elementos, sumados a un modelo de estilo organizacional aplicado, permitirá que la empresa alcance los objetivos planteados. Este trabajo hace referencia a una propuesta metodológica basada en la teoría de los 20 pasos del proceso de Selección desarrollada en 2007 por Martha Alles, que resume la identificación, evaluación, selección, contratación e incorporación de personal idóneo en un tiempo adecuado. Para tal efecto se analizan los componentes que conforman el proceso de reclutamiento, evaluación, selección y contratación de personal; los controles al cumplimiento de las metas corporativas, la planificación estratégica y los modelos de estructura y cultura empresarial; considerando el Plan Estratégico de la empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A.

Palabras clave: Recursos Humanos, Talento humano, metodología, gestión

ABSTRACT

Human talent is the main resource that companies and organizations of the 21st Century have. A large part of their development depends on it. The human talent area has become a strategic area and managers should know in detail the business model, vision, shared values, strategy and synergy explained in the model of the 7S of McKinsey. Based on the above and an applied organizational style model, the company can achieve its goals. This work referred a methodological proposal based on the theory of the 20 steps of the selection process developed in 2007 by Martha Alles. This summarized the identification, evaluation, selection, hiring and incorporation of suitable personnel in an adequate time. The components that formed the process of recruitment, evaluation, selection and hiring of personnel were analyzed. The controls of compliance with corporate goals, strategic planning, business structure and culture models were also analyzed considering the strategic plan of the company "Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A".

Keywords: Human Resources, human talent, methodology, management.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'P' and 'A' followed by a horizontal line.

Translated by

Ing. Paul Arpi

INTRODUCCIÓN

La selección de personal es un proceso clave en toda organización; debido a su criticidad, se debe realizar un proceso que formalice el subsistema de recursos humanos, el cual visualice a las personas como componente estratégico, con capacidades, destrezas y conocimientos que apoyen al desarrollo de los objetivos empresariales, proceso que cada vez es más exigente y complejo dada la realidad de muchas empresas como es el caso de Tugalt, Industria del sector metalmecánico cuya restricción principal es la variación en los precios del acero lo cual limita el crecimiento, obligando a la empresa a buscar mercados muy específicos, y desde el punto de vista de captación de talento humano las opciones son limitadas.

Es evidente que hoy en día las empresas buscan contratar colaboradores con gran potencial; por este motivo, el proceso de selección del personal agrega valor en toda organización. La constante búsqueda por añadir el mejor talento humano para las necesidades de las empresas se ha convertido en una prioridad.

La evolución de los negocios y su complejidad requiere que la persona que ocupe cargos críticos posea amplios conocimientos técnicos en la materia en cuestión, es así que se debe utilizar instrumentos de administración de capital humano, los cuales ayudan a ubicar a las personas adecuadas en los puestos adecuados.

Por lo indicado nuestro trabajo de titulación se enfoca en la elaboración de una propuesta metodológica en la cual se encuentra el reclutamiento, encaminado a captar, situar y atraer candidatos capaces, a fin de contar con un talento humano idóneo, que pueda aportar de manera eficiente y eficaz en la organización.

Como beneficio de la elaboración de esta propuesta metodológica, el área de recursos humanos contará con un proceso que de fácil manejo que minimice costo y tiempo para la empresa y el departamento encargado.

Finalmente, la aplicación de esta propuesta metodológica para la selección de cargos críticos ayudará a la empresa a contar con un proceso firme e idóneo, permitiendo cubrir las necesidades de cargos de una manera rápida y eficiente, lo que evitará pérdidas económicas y el desgaste del talento humano encargado de la selección del personal, ya que la metodología contiene los pasos necesarios para un proceso que facilita las alternativas de contratación.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta en este trabajo de titulación está fundamentada en la propuesta de Martha Alles, quien considera 20 etapas; también se fundamenta el dominio Alinear, Planificar y Organizar de COBIT 5, específicamente el proceso APO07-Gestionar los Recursos Humanos, proyectándolo de esta manera a los requerimientos exigidos por los marcos de gobierno COBIT 5 y COSO III, bajo la óptica legal y reglamentaria ecuatoriana [5]. Esta metodología comprende 4 secciones: i) recepción del requerimiento de personal y análisis del cargo; ii) selección de las fuentes de reclutamiento; iii) recepción de las hojas de vida, presentación y entrevista con los candidatos; iv) aplicación y análisis de resultados sobre pruebas psicosométricas y competencias; v) elaboración del informe psicolaboral; y vi) entrevista final con la gerencia general para la toma de decisión. Con el propósito de evaluar eficiencia y eficacia de la metodología planteada, se aplicó la misma para la selección del cargo Gerente de Investigación y Desarrollo en la empresa TUGALT S.A.

El perfil del cargo Gerente de Investigación y Desarrollo que formará parte del proceso corporativo Selección de Cargos Críticos, está basado en el diccionario de competencias de Spencer y Spencer, modelo que ha sido utilizado previamente en otras organizaciones del grupo empresarial Graiman. Su objetivo es permitir que todos los colaboradores y colaboradoras del GIG (siglas del Grupo Industrial Graiman) tengan una visión común de las competencias necesarias para obtener los resultados requeridos; además de reforzar la cultura del GIG y simplificar la coordinación con respecto a las actividades de Recursos Humanos dentro de la organización.

Para la conformación de esta metodología, se consideró además la guía de entrevista propuesta por la metodología de cargos críticos, que implica: i) la imagen personal: puntualidad y presentación personal; ii) la formación: nivel académico y formación recibida; iii) la experiencia laboral: funciones similares realizadas en otras instituciones y los motivos por los cuales quiere pertenecer al comité; y iv) las habilidades detectadas en la entrevista, como capacidad de escucha, articulación del discurso, y seguridad y confianza.

CAPÍTULO 1. LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

1.1 CONCEPTO

Para Alles (2017), *“la selección de personal es la asignación de recurso humano a los diferentes cargos, alineados a las necesidades de una Organización.”*¹ Este proceso se fundamenta en la información del cargo a ser cubierto en sus requerimientos, esto hará que el proceso sea objetivo y acertado.

Se la considera un proceso, ya que mediante un conjunto de actividades se elige a un grupo de personas con mayores posibilidades de adaptación, también es un proceso de comparación entre un puesto de trabajo y candidatos diferentes compitiendo por el puesto, difiere al reclutamiento ya que este únicamente se lo considera como la convocatoria a candidatos.

1.2 IMPORTANCIA DE TENER UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Tener un proceso de selección de personal no es una exigencia legal o un requisito solicitado por alguna norma, como puede ser en otros procesos de la organización, sin embargo, tener un proceso para la selección del personal es una buena práctica ya que involucra a varias partes de la organización y de esto dependerá el éxito del mismo.

Para Álvaro de Ansorena Cao *el éxito de un proceso de selección depende de que incluya el menor número de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que lo componen. La satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados.*²

¹ Alles, 2017

² 15 pasos para la selección de personal con éxito, Paidós, Barcelona, 1996, introducción y segunda parte

Fitz-enz indica que un proceso de selección debe contener 30 pasos sin embargo la teoría de Martha Alles menciona 20 como los más importantes.

1. **Necesidad de ocupar una vacante.** - Dependerá del jefe inmediato o de quien solicite la vacante.
2. **Requerimiento de personal.** - Se genera en el área solicitante donde se cubrirá la vacante.
3. **Verificar el perfil de cargo.** - Es importante que las empresas definan previamente los perfiles de cargo y estos estén plasmados en un documento validado por las jefaturas.
4. **Identificar información sobre el perfil solicitado.** - Se debe revisar el perfil con el jefe inmediato o el solicitante de la vacante y tomar notas que sean necesarias.
5. **Identificar posibles candidatos internos.** - Para conocer si dentro de la organización existe alguien para cubrir la posición.
6. **Tomar decisión sobre el tipo de reclutamiento a realizarse.** - En caso de que la decisión sería realizar una búsqueda interna se le puede realizar por medio de una auto postulación.
7. **Determinar las fuentes de reclutamiento.** - En caso de que se realice una búsqueda externa se puede utilizar diferentes métodos como: anuncios, consultoras, contactos, etc.
8. **Receptar hojas de vida.** - Se reciben las hojas de vida.
9. **Verificar antecedentes.** - Verificación del currículum vitae de los postulantes, con el objetivo de descartar aquellos que no cumplan con el perfil requerido, y así optimizar tiempo y costo organizacional.

10. **Ejecutar entrevista.** - Esta se ejecuta previa elaboración de un protocolo.
11. **Realizar evaluaciones.** - En algunos casos se realizan evaluaciones técnicas para identificar el nivel de conocimientos, evaluaciones psicológicas para evaluar actitudes, personalidad entre otros aspectos; y por último se puede incluir evaluaciones de competencias.
12. **Formación de terna.** - Del análisis realizado en base a las evaluaciones y entrevistas se seleccionará una terna en relación al perfil requerido.
13. **Realizar informes sobre la terna seleccionada.** - Toda la información debe estar contenida dentro de un informe.
14. **Presentación de la terna al solicitante.** - El informe elaborado en el paso anterior debe presentarse al solicitante del requerimiento para proceder a coordinar las entrevistas.
15. **Selección del candidato.** - En base a los pasos anteriores se realiza la selección del candidato.
16. **Negociación.** - La negociación la realiza recursos humanos por medio de una política previamente fijada.
17. **Negociación escrita.** – La negociación fijada debe establecerse por escrito.
18. **Aviso a otros postulantes que están fuera del proceso.** - Este proceso debe realizarse una vez que se ha incorporado al candidato selecto a la organización.
19. **Admisión.** – Ingreso del candidato a la empresa.
20. **Inducción.** – Capacitación necesaria antes de ejercer las funciones.

Se debe recalcar que los pasos mencionados anteriormente pueden variar según la posición a cubrir.

1.3 RECLUTAMIENTO Y SUS FUENTES

Para empezar a identificar las fuentes de reclutamiento, es necesario conocer su concepto.

Según Martha Alles, *el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales, capacitados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.*³

Es importante considerar la información con la cual se dará a conocer las vacantes de una empresa, la imagen de ella es muy importante ya que es lo que hace que sea atractivo para las personas aplicar en una empresa u otra.

Antes de conocer las fuentes más importantes de reclutamiento es necesario identificar las diferencias entre el reclutamiento interno y externo.

Según Fitz-enz, sobre el particular, se trata de una “decisión de hacer o comprar: *Las organizaciones tienen dos posibilidades de adquirir activo humano, pueden formar personal interno para que tenga una mayor responsabilidad (Hacerlo), o pueden ir al mercado y contratar a alguien (comprarlo). Una de las variables fundamentales en la decisión de hacer frente a comprar es el costo.*⁴

Para realizar el reclutamiento interno, las organizaciones deben considerar lo siguiente:

1. Generar una metodología de comunicación interna.
2. Tener una base del personal que incluya habilidades o aptitudes.
3. Tener planes de sucesión y Back Ups.

³ Alles, M. (2017). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: GRANICA

⁴ Como medir la gestión de recursos humanos. Op. Cit Capítulo 5 página 78

Entre las ventajas más consideradas de reclutamiento interno se puede mencionar que es un proceso más económico, demanda menor tiempo, genera motivación para los empleados y brinda un ROI en aspectos de capacitación de personal.

Entre las principales desventajas se puede encontrar la generación de expectativas por el personal obligando a las organizaciones a ofrecer oportunidades de crecimiento, puede generar conflicto de intereses y por último se pierde la oportunidad de renovar personal.

El reclutamiento externo se lo puede hacer por medio de la contratación de un consultor o por medio del departamento de recursos humanos si la organización cuenta con el mismo; es recomendado acudir a un consultor externo en los casos de que la complejidad del cargo así lo requiera o en el caso de que la búsqueda sea confidencial.

Las principales ventajas del reclutamiento externo son la renovación de recurso humano y beneficiarse de la capacitación y desarrollo profesional que viene con los postulantes; entre las principales desventajas está el hecho de que el reclutamiento externo demanda mayor tiempo, es más costoso y puede generar desmotivación en el personal.

Una vez que la organización ha decidido el tipo de reclutamiento a ejecutar se debe identificar las fuentes que serán utilizadas según la complejidad del cargo a cubrir.

Fuentes de reclutamiento:

1. Solicitantes espontáneos.- se deberá asignar una persona encargada de receptor hojas de vida, maneja solicitudes de trabajo y según la política interna un listado de las vacantes disponibles.
2. Referidos por el personal.- Según política interna.

3. Base de datos. - Esta puede ayudar a disminuir los tiempos de búsqueda, también tendrá un listado de personas que aplicaron a cargos similares, incluso conocer las aspiraciones salariales de posibles candidatos.
4. Internet. - Esta es útil por muchas razones principalmente por la base de datos que se encuentran en los sitios web más conocidas como bolsas de trabajo virtuales, que también nos da la posibilidad de publicar anuncios con las vacantes de la empresa.
5. Fuentes de Referencia externa. - Las más destacadas suelen ser las universidades, se encuentran los institutos técnicos, asociaciones profesionales y sindicatos.

1.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Dentro de las técnicas para la selección de personal encontramos la entrevista, y aunque puede ser un tanto objetiva es considerada la de mayor importancia dentro del proceso al momento de decidir la contratación de una persona, por ello esta debe ser bien dirigida para obtener los mejores resultados.

Esta tiene relación con cinco elementos básicos:

- a) Fuente; candidato con características, competencias, anécdotas, es donde se origina el mensaje.
- b) El transmisor; Capacidad de codificar la información para transmitirla.
- c) El canal; palabras, gestos.
- d) El instrumento para descifrar; los receptores pueden interpretar de diferente manera los mensajes.
- e) El destino; a quien se quiere transmitir el mensaje.

1.4.1 ETAPAS DE LA ENTREVISTA

1.- Preparación de la entrevista

Aunque la preparación de una entrevista pueda variar esta debe considerar lo siguiente:

- Objetivos específicos de la entrevista.
- Metodología para alcanzar objetivos.
- Información del candidato entrevistado.

Es importante que el entrevistador conozca tanto los requisitos del cargo como las características de los candidatos de tal manera que garantice la adecuación del mismo al puesto de trabajo.

2.- Ambiente

El lugar de la entrevista debe ser el adecuado y el ambiente siempre cordial y ameno, adicionalmente se debe considerar realizar un estudio previo de la información del candidato.

3.- Desarrollo de la entrevista

Es la ejecución de la misma, proceso en el cual los dos participantes obtiene información relevante para la toma de una decisión mediante preguntas que estimulan la respuesta o reacción del entrevistador al entrevistado y viceversa.

La entrevista puede ser abierta es decir seguir el curso según las respuestas del entrevistado, o dirigida sin embargo esta última suele ser limitante, lo importante es proporcionar información importante de la Empresa como de la vacante.

4.- Terminación de la entrevista

Al finalizar es necesario que el entrevistador haga entender que la misma ha finalizado y algo breve de lo que el entrevistado hará en el futuro.

5.- Evaluación del candidato

Es necesario realizar la evaluación del candidato de manera inmediata y así no correr el riesgo de perder información valiosa, la cual servirá para la toma de decisiones.

1.4.2 EVALUACIONES

Las evaluaciones de conocimiento tienen como objetivo conocer el nivel de conocimiento, habilidades y competencias que posee un candidato.

Estas pueden ser:

- Según su manera de aplicación: Orales, escritas, de realización.
- Según el área de conocimiento: Generales o específicas.
- En el caso de las pruebas de conocimiento echas por escrito: Tradicionales, objetivas y mixtas.

- Diseño de Pruebas

Para el diseño de las pruebas es importante considerar ciertos detalles como solicitar información relevante a especialistas de los temas a evaluar, dificultad, identificar áreas a evaluarse, estas deben contener instrucciones claras y su impresión ser muy nítida.

- Pruebas Psicométricas

Este tipo de evaluación tiene como objetivo determinar las capacidades, aptitudes, o características innatas del ser humano, ayudando a identificar como esos

comportamientos serán llevados a una situación laboral, las pruebas psicométricas se utilizan para admisión, ascensos, capacitación o retención.

L.L. Thurstone desarrollo la teoría de los siete factores considerando que cada uno de ellos forma parte de una aptitud, estos son: i) Comprensión Verbal; ii) Fluidez verbal, iii) Relaciones espaciales; iv) Memoria asociativa; v) Rapidez perceptual; vi) Raciocinio; y vii) Factor adicional (Inteligencia General).

- Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad tienen como objetivo identificar rasgos del carácter y rasgos del temperamento de un individuo, estas pruebas se las puede manejar de manera global o específica si queremos medir rasgos determinados como motivación, ansiedad, manejo de conflictos.

- Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación ayudan a reconstruir acontecimientos cercanos a la realidad y así identificar comportamientos individuales y grupales de los individuos.

1.5 COBIT 5 y EL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Uno de los procesos fundamentales que sugiere el COBIT es el de proporcionar un enfoque estructurado para garantizar una óptima estructuración, ubicación, capacidades de decisión y habilidades de los recursos humanos. Esto incluye la comunicación de las funciones y responsabilidades definidas, la formación y planes de desarrollo personal y las expectativas de desempeño, con el apoyo de gente competente y motivada (ISACA, 2012). Como actividades de la práctica de gestión, para este proceso, se definen las siguientes:

Tabla 1: Procesos de Gestión de Recursos Humanos del COBIT.

Práctica de gestión	Descripción
APO07.01 Mantener la dotación de personal suficiente y adecuada	Evaluar las necesidades de personal en forma regular o en cambios importantes en la empresa, operativos o en los entornos para asegurar que la empresa tiene suficientes recursos humanos para apoyar las metas y objetivos empresariales. El personal incluye recursos tanto internos como externos.
APO07.02 Identificar personal clave de TI.	Identificar el personal clave de TI a la vez que se reduce al mínimo la dependencia de una sola persona en la realización de una función crítica de trabajo mediante la captura de conocimiento (documentación), el intercambio de conocimientos, la planificación de la sucesión y el respaldo (backup) del personal.
APO07.03 Mantener las habilidades y competencias del personal.	Definir y gestionar las habilidades y competencias necesarias del personal. Verificar regularmente que el personal tenga las competencias necesarias para cumplir con sus funciones sobre la base de

	<p>su educación, formación y/o experiencia y verificar que estas competencias se mantienen, con programas de capacitación y certificación en su caso. Proporcionar a los empleados aprendizaje permanente y oportunidades para mantener sus conocimientos, habilidades y competencias al nivel requerido para conseguir las metas empresariales.</p>
<p>APO07.04 Evaluar el desempeño laboral de los empleados.</p>	<p>Lleve a cabo oportunamente evaluaciones de rendimiento de manera regular respecto a los objetivos individuales derivados de los objetivos de la empresa, las normas establecidas, las responsabilidades específicas del trabajo y el marco de habilidades y competencias. Los empleados deberían recibir preparación sobre el desempeño y conducta siempre que sea apropiado.</p>
<p>APO07.05 Planificar y realizar un seguimiento del uso de recursos humanos de TI y del negocio.</p>	<p>Comprender y realizar un seguimiento de la demanda actual y futura de recursos humanos para el negocio y TI con responsabilidades en TI corporativa.</p>

	Identificar las carencias y proporcionar datos de entrada a los planes de aprovisionamiento, planes de abastecimiento de procesos de contratación del negocio y de TI y procesos de contratación del negocio y de TI.
APO07.06 Gestionar el personal contratado.	Asegúrese de que los consultores y el personal contratado que apoyan a la empresa con capacidades de TI conocen y cumplen las políticas de la organización así como los requisitos contractuales previamente acordados.

Fuente: (ISACA, 2012)

Los procesos mencionados anteriormente sugieren que, para un cargo crítico como es el personal de TI, se realicen las siguientes actividades:

1. Minimizar la dependencia en una sola persona en la realización de una función crítica de trabajo mediante la captura de conocimiento (documentación), el intercambio de conocimientos, la planificación de la sucesión, el respaldo (backup) del personal, el entrenamiento cruzado e iniciativas de rotación de puestos.
2. Como medida de seguridad, proporcionar directrices sobre un tiempo mínimo de vacaciones anuales que deben tomar los individuos clave.
3. Tomar acciones expeditivas con respecto a cambios laborales, especialmente despidos.

4. Probar regularmente los planes de respaldo (backup) del personal.

Además, para mantener las habilidades y competencias de un personal clave, (ISACA, 2012) sugiere lo siguiente:

1. Definir las habilidades y competencias necesarias y disponibles actualmente tanto de recursos internos como externos para lograr los objetivos de empresa, de TI y de procesos.
2. Proporcionar una planificación formal de la carrera y desarrollo profesional para fomentar el desarrollo de competencias, oportunidades de progreso personal y una menor dependencia de personas clave.
3. Proporcionar acceso a repositorios de conocimiento para apoyar el desarrollo de habilidades y competencias.
4. Identificar las diferencias entre las habilidades necesarias y las disponibles y desarrollar planes de acción para hacerles frente de manera individual y colectiva, tales como formación (técnica y en habilidades de comportamiento), contratación, redistribución y cambios en las estrategias de contratación.
5. Desarrollar y ejecutar programas de formación basados en los requisitos organizativos y de procesos, incluidos los requisitos sobre conocimiento empresarial, control interno, conducta ética y seguridad.
6. Llevar a cabo revisiones periódicas para evaluar la evolución de las habilidades y competencias de los recursos internos y externos. Revisar la planificación de la sucesión.

7. Revisar los materiales y programas de formación de manera regular para asegurarse su adecuación a los requisitos empresariales cambiantes y su impacto en los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias.

En cuanto a la gestión del personal contratado, la guía COBIT sugiere realizar las siguientes actividades:

1. Implementar políticas y procedimientos que describan cuándo, cómo y qué tipo de trabajo puede ser realizado o incrementado por consultores y/o contratistas, de acuerdo con la política de contratación de TI de la organización y el marco de control de TI.
2. Obtener un acuerdo formal por parte de los contratistas en el inicio del contrato en cuanto a que están obligados a cumplir con el marco de control de TI de la empresa, tal como políticas de control de seguridad, control de acceso físico y lógico, uso de las instalaciones, requisitos de confidencialidad de la información y los acuerdos de confidencialidad.
3. Advertir a los contratistas de que la gerencia se reserva el derecho de supervisar e inspeccionar todo uso de los recursos de TI, incluyendo correo electrónico, comunicaciones de voz y todos los programas y archivos de datos.
4. Proporcionar a los contratistas una definición clara de sus funciones y responsabilidades como parte de sus contratos, incluidos requisitos explícitos para documentar su trabajo en base a normas y formatos previamente acordados.
5. Revisar el trabajo de los contratistas y basar la aprobación de los pagos en los resultados.

6. Definir todo el trabajo a realizar por terceras partes en contratos formales y sin ambigüedades.
7. Llevar a cabo revisiones periódicas para asegurarse de que el personal contratado ha firmado y aceptado todos los acuerdos necesarios.
8. Llevar a cabo revisiones periódicas para asegurarse de que las funciones de los contratistas y sus derechos de acceso son adecuadas y en línea con los acuerdos.

CAPÍTULO 2. CARGOS CRÍTICOS

INTRODUCCIÓN

Los cargos críticos, según (Sidgman, 2010), son los asociados a los procesos sensibles en términos de continuidad operacional o costo de reemplazo. Por otro lado, el mismo autor define al cargo altamente crítico como los asociados a los procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo. El siguiente capítulo profundiza este concepto, así como también define los elementos que forman parte de esta teoría: i) la administración del recurso humano; ii) el desarrollo organizacional; iii) la cultura organizacional; iv) el cambio organizacional; y v) los cargos críticos.

2.1 TEORÍA SOBRE LOS CARGOS CRÍTICOS

2.1.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

El recurso humano se define como las personas que ingresan y son parte de una organización, las mismas que se distribuyen en diferentes niveles; los niveles van desde 1. Institucional que es la Dirección, 2. Intermedio que son las Gerencias y las Asesorías, y 3. Operacional que son los Empleados y las Supervisiones, quienes están alineados al crecimiento y desarrollo.

El recurso humano aporta a la organización con sus habilidades, conocimientos, conducta y experiencia. A lo largo del tiempo las empresas han encontrado la necesidad de alinear sus estrategias y de administrar el recurso humano, a los objetivos y necesidades de la organización, siendo esto lo que ha convertido al factor humano en el componente más valioso.

La gestión de talento humano se la conoce como *“sistema encargado de establecer las condiciones necesarias para que las personas crezcan integralmente dentro de la organización y aporten a la permanencia de la misma”*⁵.

La administración del recurso humano *“es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados; así como de atender sus relaciones laborales, de salud y seguridad y aspectos de justicia”*⁶.

Partiendo de estos dos conceptos, la administración del recurso humano es un área interdisciplinaria, que requiere conceptos de psicología organizacional, derecho laboral, ingeniería de la seguridad. Es necesario entender aspectos internos de la organización como aspectos externos que pueden influir en ella, y así como contar con una fuerte comprensión de la organización.

La administración del recurso humano tiene gran influencia en las personas y en las organizaciones, que depende de la manera de seleccionar a las personas, de integrarlas y orientarlas a ejecutar su trabajo, así como desarrollarlas, evaluarlas y recompensarlas.

Los procesos básicos en la administración del recurso humano, según Martha Alles, son cinco:

1. Integrar.
2. Organizar.
3. Retener.
4. Desarrollar.

⁵ Valencia y Acosta, 2012

⁶ Gary Dessler

5. Retener a las personas.

2.1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para Lawrence y Lorsch “*organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente*”, actividades que son ejecutadas por personas y su contribución varía.

2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La única variable para cambiar a las organizaciones es mediante la cultura organizacional entendiendo a esta como una forma de vida, valores, expectativas y creencias dentro de una organización.

2.1.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL

El mundo está con constante cambio, así como el ambiente que envuelve a las organizaciones por lo que éstas están obligadas a adaptarse como condición para su supervivencia, el desarrollo organizacional es una respuesta ante los cambios.

Para entender el concepto de Desarrollo Organizacional, según Alles sus características son:

“1. El desarrollo organizacional involucra a toda la organización para que el cambio pueda darse.

2. Coordina la interacción entre las diversas partes de la organización para la efectiva relación de trabajo entre las personas, así como hacia la estructura y los procesos de manera eficiente.

3. Emplea uno o varios agentes de cambio los mismos que pueden ser: un consultor que no pertenezca a la empresa para que pueda trabajar con independencia, el líder del área de recursos humanos quien coordinará los programas entre la dirección y el consultor.

4. *El principal objetivo del desarrollo organizacional es solucionar problemas por lo cual utiliza la investigación como principal herramienta.*
5. *Los participantes aprenden por medio de la experiencia y la capacitación.*
6. *El desarrollo organizacional se sustenta en procesos de grupo para así mejorar las relaciones interpersonales y abrir canales de comunicación.*
7. *Por medio de la retroalimentación se pretende contar con datos concretos para la toma de decisiones.*
8. *Es flexible y se acopla a las diferentes necesidades de la organización.*
9. *Su propósito es construir equipos de trabajo que proporcionan la cooperación y aporten a superar las diferencias individuales y grupales”⁷.*

Mientras que la administración del recurso humano impacta de manera global en las organizaciones, el desarrollo organizacional busca la transformación de las mismas mediante modificaciones en su cultura, compartiendo los objetivos individuales y organizacionales y mediante sus tres etapas de recopilación de datos, diagnóstico y acción de intervención.

2.1.5 CARGOS CRÍTICOS

Una correcta administración del talento humano aporta al cumplimiento de metas y objetivos de una organización; es por ello necesario conocer que una de las actividades primordiales de este proceso es la correcta identificación de aquellos cargos que son necesarios para el funcionamiento de la organización, aquellos que por su nivel de experiencia y conocimiento

⁷ Alles 2007

se diferencian del resto y no los puede desarrollar cualquier persona. A estos se los denomina cargos críticos.

A pesar de que todos los cargos son importantes para la operación de una empresa unos son más críticos y para que estos sean definidos como tal, dependerán del aporte que brinden a la organización, así como el desempeño de quienes ocupan los cargos y no necesariamente deben ser aquellos con mayor jerarquía.

La correcta identificación de los cargos críticos es labor primordial del área de talento humano y estos pueden ser evaluados por sus años de experiencia, la dificultad de su ejecución y el nivel de detalle de sus procedimientos, en función a las competencias asignadas al mismo.

Posterior a la identificación de dichos cargos es necesario entender que personas estarían aptas para los mismos, por medio de una planificación se debe determinar las acciones a tomar en caso de la salida de una persona cuyo cargo sea crítico esto puede ser por medio de reemplazo o identificando internamente las personas idóneas para la ejecución de funciones y de esta manera no perjudicar a la continuidad de las operaciones.

Los cargos críticos aportan al cumplimiento de las estrategias es por ello necesario que las organizaciones cuenten con una metodología que permita una correcta selección, formación, retención y reposición de los mismos.

La actividad de identificación de cargos críticos, como lo sugiere (ISACA, 2012), reduce al mínimo la dependencia de una sola persona en la realización de una función crítica de trabajo mediante la captura de conocimiento (documentación), el intercambio de conocimientos, la planificación de la sucesión y el respaldo (backup) del personal.

2.2 MATRIZ E IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS

En la empresa Tubería Galvanizada S.A. se realizó la valoración de cargos para identificar cuáles son críticos mediante una herramienta desarrollada por la Dirección Recursos Humanos, esta matriz conocida como la Matriz de Cargo consiste en un análisis considerando dos factores, criticidad y escasez.

Cuando se habla de *escasez* se hace referencia a la disponibilidad tanto interna como en el mercado laboral, considerando que el cargo tiene cierto nivel de especialización y no es sencillo reemplazar.

Cuando se habla de *criticidad* ese evalúa el nivel de impacto que el cargo tiene dentro de su proceso, si dicho proceso al que pertenece agrega valor a la Organización en referencia a las actividades que desarrolla.

Ilustración 1: Matriz de Cargo



Figura 4. 16 Matriz de cargo (Cuesta Calderon, 2015)

Gráfico 1: Matriz de Cargo

Fuente: Cuesta Calderón, 2015

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

La valoración en el caso de la criticidad lo hace el dueño del proceso y de la escasez los analistas de Recursos Humanos, se trabaja con tres niveles alto, medio y bajo, según su ponderación se realiza el análisis en la Matriz de Cargo para determinar su calificación, por ejemplo si tenemos un cargo con nivel medio en criticidad y alto en escasez se lo ubica en los ejes correspondientes y la intersección de los dos nos da el cuadrante 2, que se convierte en una calificación A, lo cual indica que tiene un alto nivel por lo que sería un cargo crítico, para efectos de este trabajo.

2.2.1 VALORACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA TUGALT S.A.

En el siguiente cuadro se encuentra el listado de Áreas que son parte de la empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A., así como los cargos que conforman cada una de ellas. Se detalla las diferentes opciones de calificación tanto en criticidad como en escasez, considerando al 1 la calificación más baja y 9 la más alta, de esta valoración se obtienen las coordenadas que nos darán como resultado el nivel de criticidad del cargo.

Este será: A= Alto, M= Medio o B= Bajo.

Ilustración 2: Valoración de cargos de la empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A.

	CRITICIDAD									ESCASEZ												
	BAJA			MEDIA			ALTA			BAJA			MEDIA			ALTA						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
PROCESOS PRIMARIOS																						
ÁREA																						
GERENCIA GENERAL																						
CARGOS																						
Gerente General							1												1			A
ÁREA																						
INVESTIGACION Y DESARROLLO																						
CARGOS																						
Gerente de Investigación y Desarrollo							1															A
Investigador			1									1										B
ÁREA																						
COMERCIAL																						
CARGOS																						
Gerente Comercial							1								1							A
Jefe Nacional de Ventas					1									1								M
Jefe de Ventas Zona					1									1								M
Ejecutivo de Ventas					1									1								M
Cajero			1									1										B
ÁREA																						
PRODUCCION PLANTA																						
CARGOS																						
Gerente de Planta							1								1							A
Jefe de Producción Tugalt					1									1								M
Supervisor de Producción					1									1								M
Operario de Producción			1									1										B
Montacarguista			1									1										B
ÁREA																						
ABASTECIMIENTO																						
CARGOS																						
Directora de Logística									1						1							A
Gerente de Compras									1						1							M
ÁREA																						
DISTRIBUCION																						
CARGOS																						
Coordinador de Producto Terminado					1									1								M
Bodeguero de Producto Terminado					1									1								M
Ayudante de Bodega			1									1										B

Gráfico 2: Valoración de cargos de la empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A. A=Alto, M=Medio, B=Bajo; el número 1 indica la calificación seleccionada por el evaluador.

Fuente: Plan Estratégico Tugalt 2020

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

2.3 ANÁLISIS

Se ha desarrollado la valoración y análisis de cargos según su criticidad y escasez, teniendo como resultado cinco cargos, si bien se mencionó que no precisamente los cargos de mayor jerarquía deben ser los más críticos en este ejercicio resultaron los más ponderados en el cuarto y último capítulo de este trabajo de tesis se hará un análisis de cada uno de ellos para entender de mejor manera por qué para la empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A. serían los de mayor impacto así como la propuesta de una metodología para seleccionar los mismos.

CAPÍTULO 3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

El Capítulo 3 resume la historia de la empresa Tugalt, sus principales productos y clientes, la misión, visión y objetivos que forman parte de su estrategia y estructura. Esta información será útil e importante, pues partiendo de la misma, se podrá identificar las áreas o procesos claves dentro de la cadena de valor, además de los cargos que por su nivel de aporte a la estrategia y dificultad de ubicación en el mercado se los considera críticos.

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A. (Tugalt), que forma parte del Grupo Industrial Graiman, es una empresa líder en la elaboración de tubería de acero, techos y productos galvanizados, así como otros productos complementarios. Fue fundada por Don Alfredo Peña Calderón. En el año 1963 y ha pasado de ser una empresa familiar a una empresa de corte institucional. Comprometida con el país y la región, actualmente cuenta con una amplia red de distribuidores ubicada estratégicamente para servir a sus clientes en todo el país; entre sus principales productos esta la tubería negra y galvanizada, planchas de zinc, perfiles, placas colaborantes y techos trapezoidales elaborados bajo norma técnica y estándares de fabricación.

La calidad se define como *“la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades. Esto implica que se debe estar en capacidad de identificar los rasgos y características de*

productos y servicios que se relacionen con la calidad y que integren la base de su medición y control”⁸

3.2 VALORES COMPARTIDOS

3.2.1 MISIÓN

Desarrollar, fabricar con tecnología de punta y promover continuamente el uso de productos de acero cumpliendo con normas de calidad y con valor agregado.

Nos comprometemos con nuestros distribuidores, constructores y clientes finales a:

- Mantener relaciones de confianza mutuamente beneficiosas.

Promover a través de nuestros distribuidores, el desarrollo y evolución de nuevos canales de distribución, apoyando y proveyendo de productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente final.⁹

3.2.2 VISIÓN

Ser los fabricantes de la marca de acero más respetado y exitoso en el sector de la construcción, llegando al cliente final a través de distribuidores, constructores y centros Tugalt, quienes buscan permanentemente entender y satisfacer las necesidades del mercado.¹⁰

3.2.3 VALORES INSTITUCIONALES

***Lealtad.** Nos identificamos como el grupo Industrial Graiman y nos sentimos orgullosos de formar parte de él. Compartimos la misión y la visión y la vivimos en cada uno de nuestros*

⁸ Plan Estratégico Tugalt 2020

⁹ Plan Estratégico Tugalt 2020

¹⁰ Plan Estratégico Tugalt 2020

actos. Nos comprometemos con la consecución de los objetivos del Grupo, con la fuerza y perseverancia que nos caracteriza a partir de nuestra historia y esencia.

Transparencia. *Actuamos siempre de manera honesta, con la verdad, incluso en situaciones difíciles, asumiendo la responsabilidad de nuestros errores. Comunicamos asertivamente y compartimos oportunamente la información relevante a todos quienes la necesitan para una mejor toma de decisiones. Actuamos de forma íntegra y ética en nuestras relaciones con los clientes, socios, accionistas y compañeros.*

Trabajo en equipo. *Establecemos relaciones basadas en el trabajo mutuo y la confianza, con una comunicación efectiva para coordinar esfuerzos en función de la visión compartida del grupo.*

Responsabilidad. *Nos hacemos cargo del cumplimiento de nuestros compromisos con un alto sentido del deber. Asumimos la responsabilidad de lo que hacemos y cómo lo hacemos para generar una cultura de rendición de cuentas. Demostrando compromiso para llevar a cabo las tareas, desde el principio hasta el final, en el tiempo requerido y con calidad.*

Justicia. *Actuaremos con un sentido de justicia, buscando siempre cumplir nuestros valores. Tomamos decisiones a través de procesos justos, contando con la información necesaria y comunicando abiertamente tanto el proceso utilizado como los resultados obtenidos.*

Seguridad. *Cuidamos a las personas, siendo nuestra prioridad su seguridad. Nos comprometemos en establecer y cumplir los estándares de seguridad y salud en nuestro trabajo.*¹¹

¹¹ Reglamentos y Políticas del GIG

3.3 ESTRATEGIA

Crecer en el mercado por medio de una propuesta de generación de productos y servicios con la mejor oferta de valor.¹²

3.4 OBJETIVOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA

1. Crecer en el Negocio tradicional en un 25% en Kilos y 30% en dólares
2. Crecer y desarrollar productos con la mejor oferta de valor para nuestros clientes.
3. Crecer en la implementación de Centros Tugalt.

Como se puede observar la planificación estratégica de Tugalt está orientada al crecimiento ya sea por la creación de nuevos Centros y por la implementación y desarrollo de nuevos productos y servicios acordes a la necesidad del mercado y del cliente final.¹³

3.5 ESTRUCTURA

3.5.1 ORGANIGRAMA

La empresa Tugalt está estructurada por dos grandes áreas Manufactura y Comercial, donde se cuenta con una Gerencia a cargo de la cual se derivan jefaturas, supervisiones y operadores en el caso de Manufactura y jefaturas zonales, vendedores y cajeros en caso del área comercial.

En el caso de áreas que dan apoyo a Tugalt se las denomina corporativas, ya que al ser parte un Grupo Industrial dan soporte a todas las empresas, que para efectos de este análisis no serán desarrolladas ya que es necesario enfocarse en el giro de negocio de Tugalt.

¹² Plan Estratégico Tugalt 2020

¹³ Plan Estratégico Tugalt 2020

Ilustración 3: Organigrama de Tubería Galvanizada Ecuatoriana

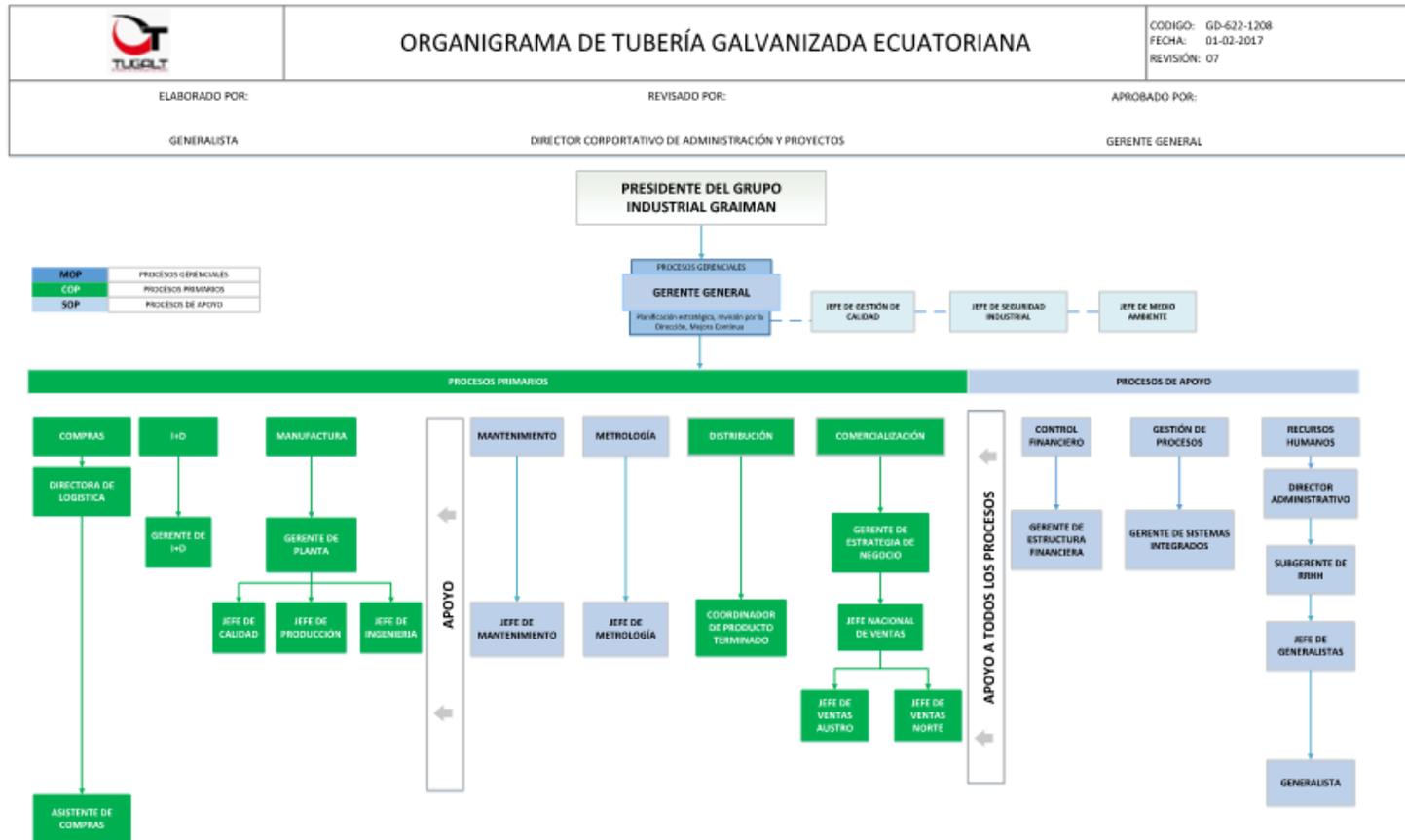


Gráfico 3: Organigrama de Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A.
Fuente: Manual de Calidad Tugalt 2018
Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Ilustración 4: Organigrama de Manufactura

	ORGANIGRAMA DE MANUFACTURA	CODIGO: TD-622-0201 FECHA: 01-12-2015 REVISIÓN: 08
ELABORADO POR: GENERALISTA DE RECURSOS HUMANOS	REVISADO POR: GERENTE DE PLANTA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL

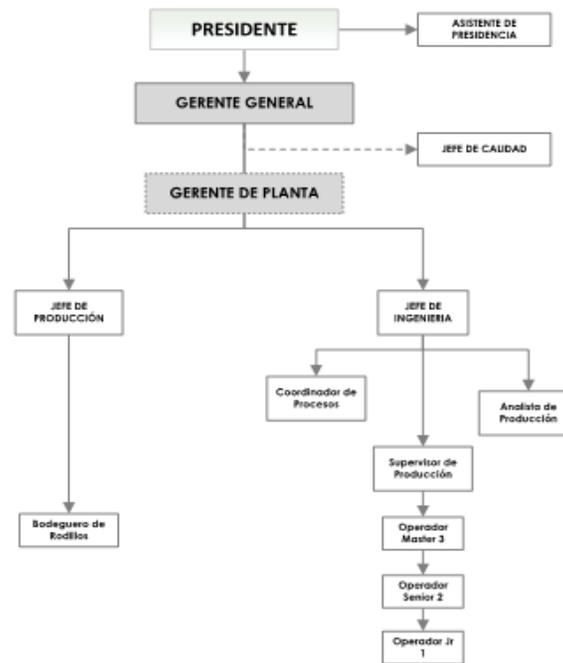


Gráfico 4: Organigrama de Manufactura

Fuente: Manual de Calidad Tugalt 2018

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Ilustración 5: Organigrama Comercial

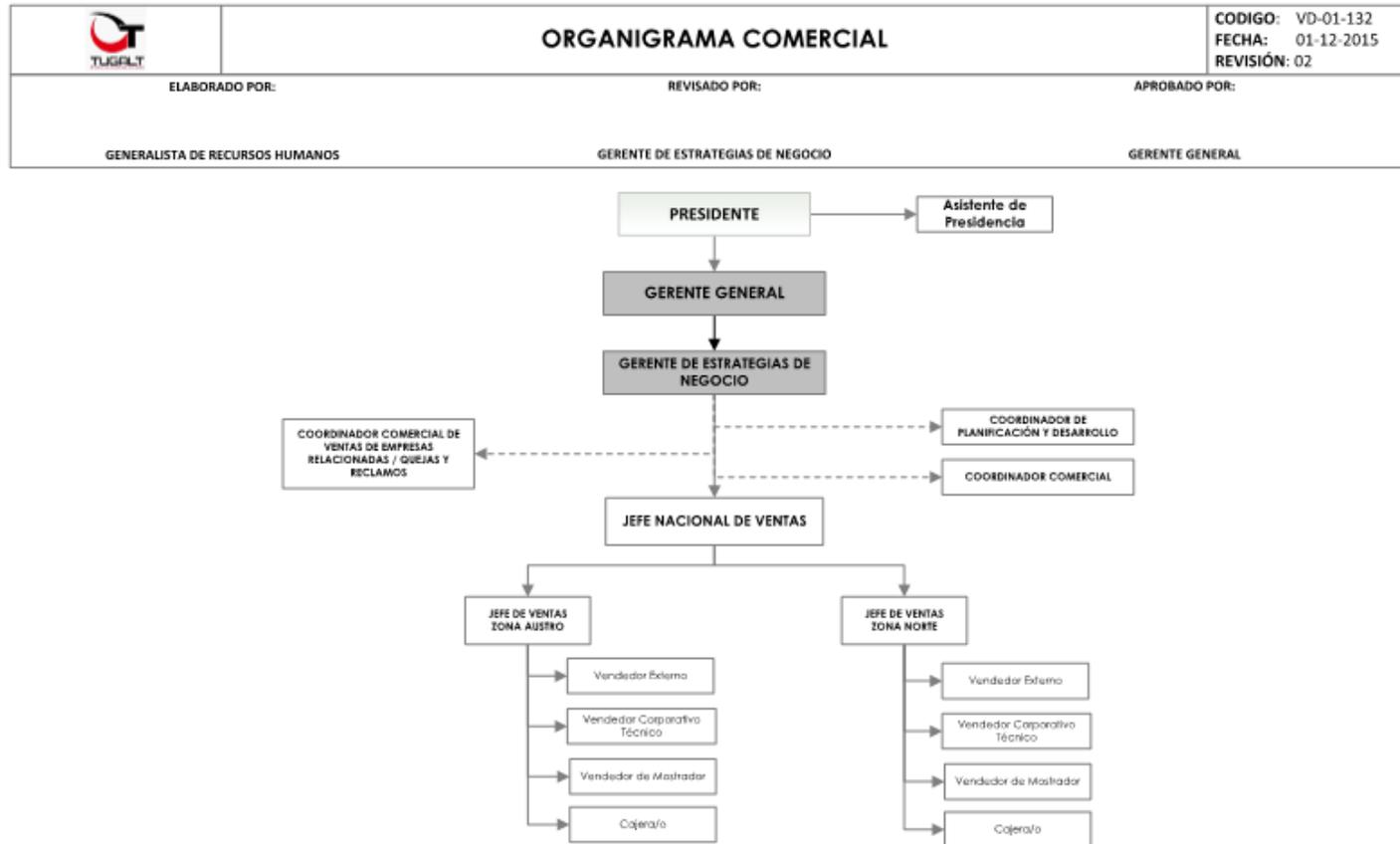


Gráfico 5: Organigrama Comercial

Fuente: Manual de Calidad Tugalt 2018

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

3.5.2 ESTRUCTURA POR PROCESOS

A pesar de que Tugalt cuenta con una estructura tradicional, los requisitos de las Normas técnicas y de la nueva planificación estratégica han llevado a esta empresa a identificar su cadena de valor, en donde destaca áreas o procesos primarios conocidas como las que dan valor al cliente, y las directamente relacionadas con el giro del negocio y, aquellas secundarias o de apoyo.

La estructura por procesos ayuda a la Organización a identificar las áreas en las que debe enfocarse, los procesos que son primordiales y los cargos que, por su nivel de aporte al cumplimiento de objetivos, deben ser identificados como críticos. Estos, una vez identificados, serán los que sirvan de ejemplo para la metodología a implementar para su contratación.

3.6 MAPA DE PROCESOS

A continuación, se presenta el mapa de procesos de la empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana que muestra los recursos y habilidades de la Organización, así como las áreas primarias y de apoyo que los gestionan para satisfacer las necesidades del cliente, considerándose como la razón de ser de la empresa.

Ilustración 6: Mapa de Procesos

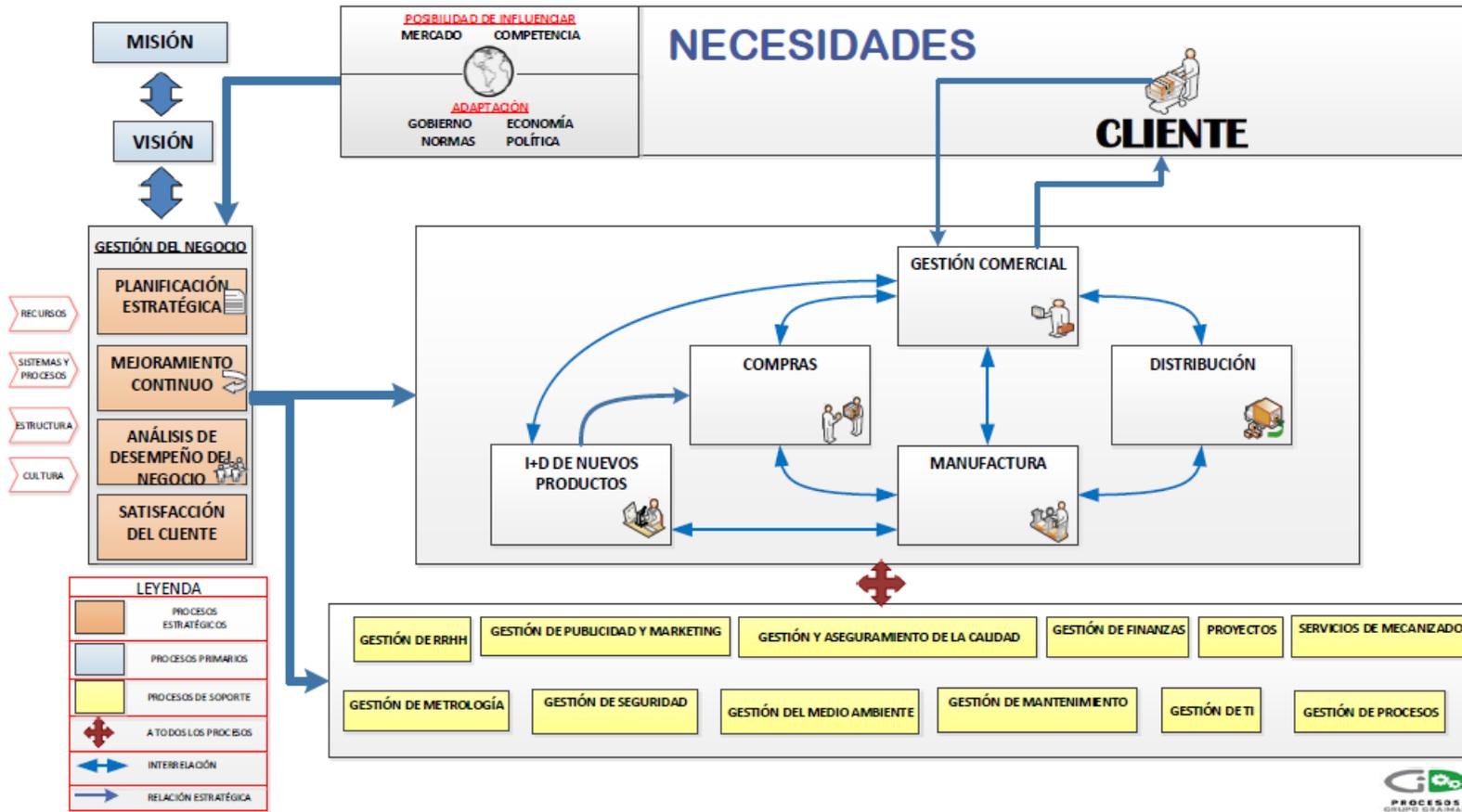


Gráfico 6: Mapa de Procesos

Fuente: Manual de Calidad Tugalt 2018

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

3.7 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A. enseña los procesos que por su naturaleza son primarios para la Organización, y que con una correcta operación e interacción entre ellos agregan valor al cliente.

Ilustración 7: Cadena de Valor

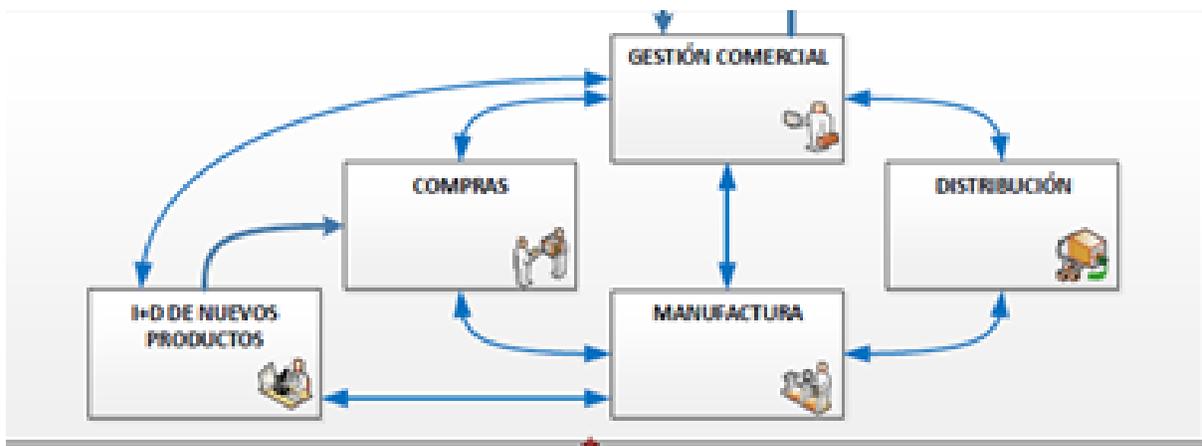


Gráfico 7: Cadena de Valor

Fuente: Mapa de Procesos Tugalt

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Es necesario analizar los procesos primarios, pues permiten entender su objetivo e importancia, tanto para la Organización como para el cumplimiento de su estrategia; para ello es necesario conocer la caracterización de cada uno de estos, en donde está resumido su objetivo, recursos y la forma de gestionarlo.

Para la norma ISO 2015, la caracterización de un proceso debe contener seis características:

1. Tener un propietario
2. Estar definido su inicio y fin

3. Estar documentado
4. Tener establecidos los enlaces con otros procesos
5. Indicadores de gestión
6. Mantener registros actualizados

Adicionalmente debe contar con los siguientes elementos:

- Objetivo y Alcance
- Entradas que constituye en las necesidades
- Salidas que constituye en las necesidades satisfechas
- ¿Con qué? Hace referencia a los recursos que se utilizaran para cumplir con el objetivo.
- ¿Con quién? Hace referencia al Recurso Humano
- ¿Cómo? Los pasos a seguir para el cumplimiento del objetivo
- ¿Cuánto? Hace referencia a determinar un indicador para medir eficacia y eficiencia.
- Técnicas para evaluar riesgos.

A continuación, se definirá el objetivo de cada uno de los procesos, y por medio de su caracterización se comprenderá como estos operan y aportan a la Organización.

3.7.1 OBJETIVO DEL PROCESO DE COMPRA

Realizar las compras nacionales e importación de materia prima, suministros, y complementarios para la operación del negocio, como objetivo estratégico es hacerlo con los precios y tiempos oportunos.

3.7.2 OBJETIVO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Procesar y proveer productos de acero que cumplan estándares de calidad, garantizando disponibilidad y oportunidad, para dar cumplimiento a uno de los objetivos estratégicos que es mantener la comunicación constante con las diferentes áreas de la cadena de valor, y de esta manera contar con los recursos necesarios y proveer oportunamente al área comercial.

3.7.3 OBJETIVO DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Asegurar que los clientes internos (bodegas) reciban los productos bajo las especificaciones y condiciones de calidad requeridas, considerando que el área de distribución está encargada de abastecer las bodegas; es indispensable mantener un sistema de monitoreo constante.

3.7.4 OBJETIVO DE COMERCIALIZACIÓN

Hace referencia a comercializar productos para atender la demanda actual y generar nuevos mercados de bienes y servicios. Para la estrategia de Tubería Galvanizada el proceso comercial juega un papel indispensable, considerando que debe buscar necesidades en el mercado y brindar asesoramiento técnico sobre el uso del producto fabricado.

3.8 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Parte esencial de la estrategia de Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A. consistió en la incorporación del proceso de Investigación y Desarrollo, el cual tiene como objetivo desarrollar nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Las gráficas a continuación representan el Macroproceso de cada departamento.

Ilustración 8: Macroproceso de Compras

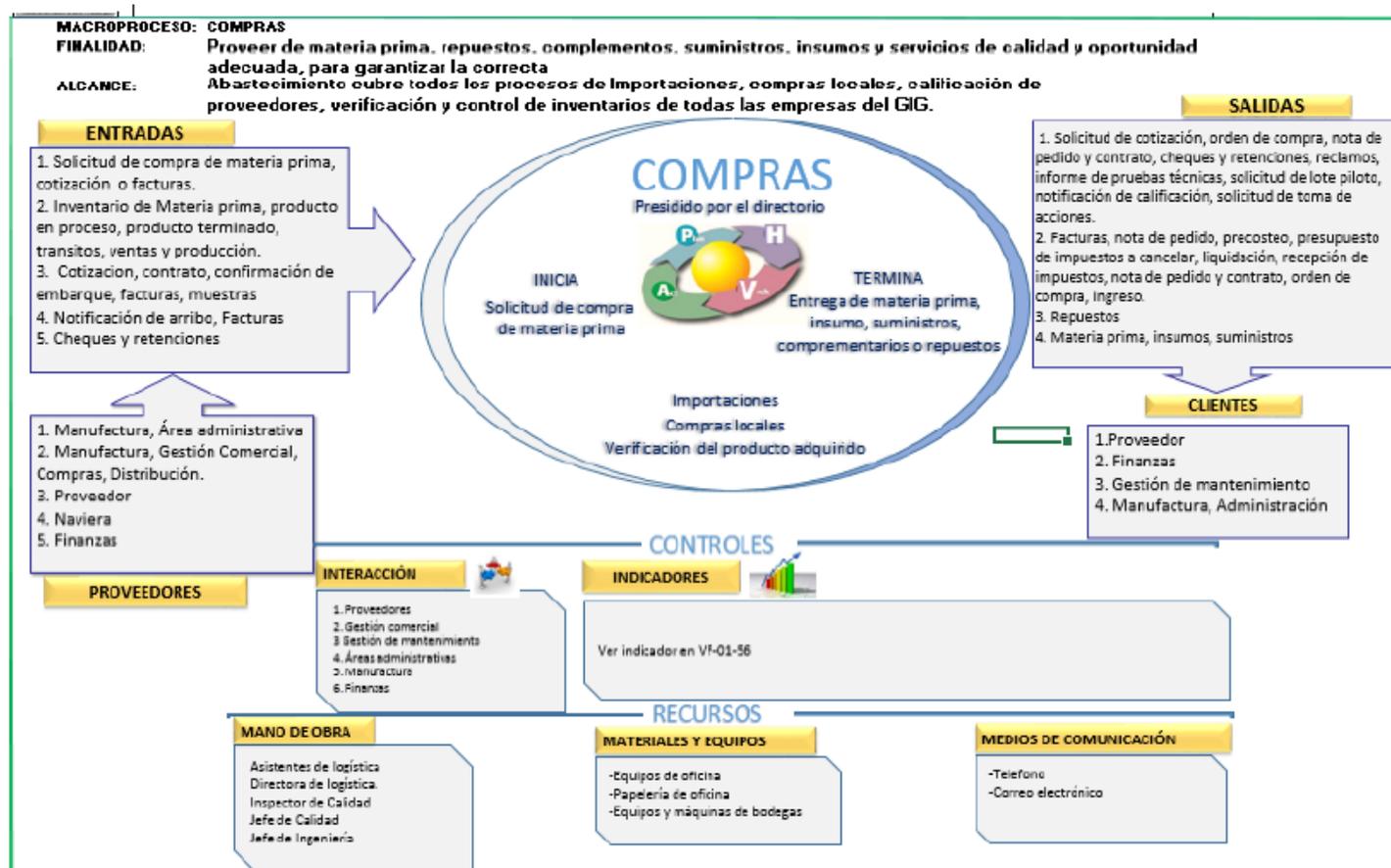


Gráfico 8: Macroproceso de Compras

Fuente: Manual de Calidad Tugalt 2018

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Ilustración 9: Caracterización de Procesos de Manufactura

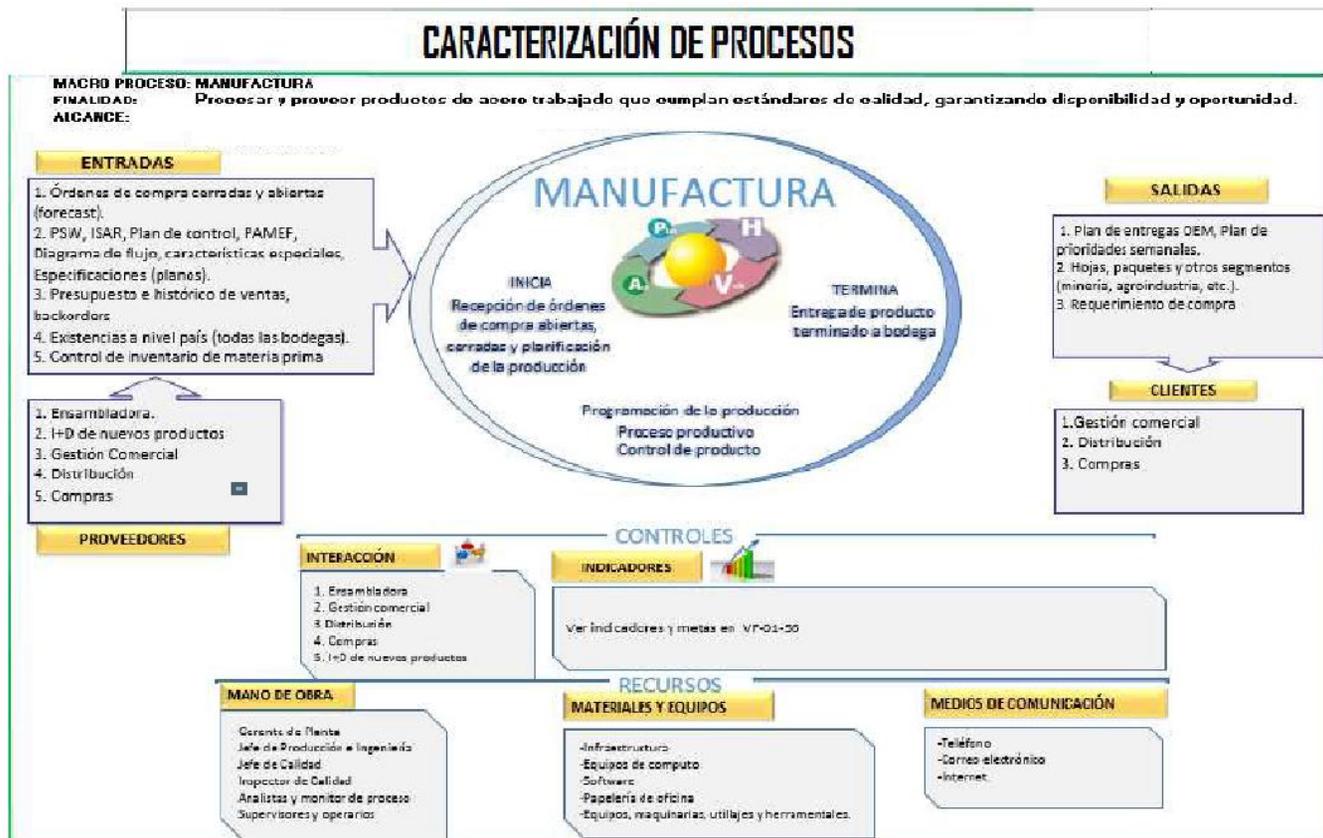


Gráfico 9: Caracterización de Procesos de Manufactura

Fuente: Manual de Calidad Tugalt 2018

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Ilustración 10: Caracterización de Procesos de Distribución de Producto Terminado

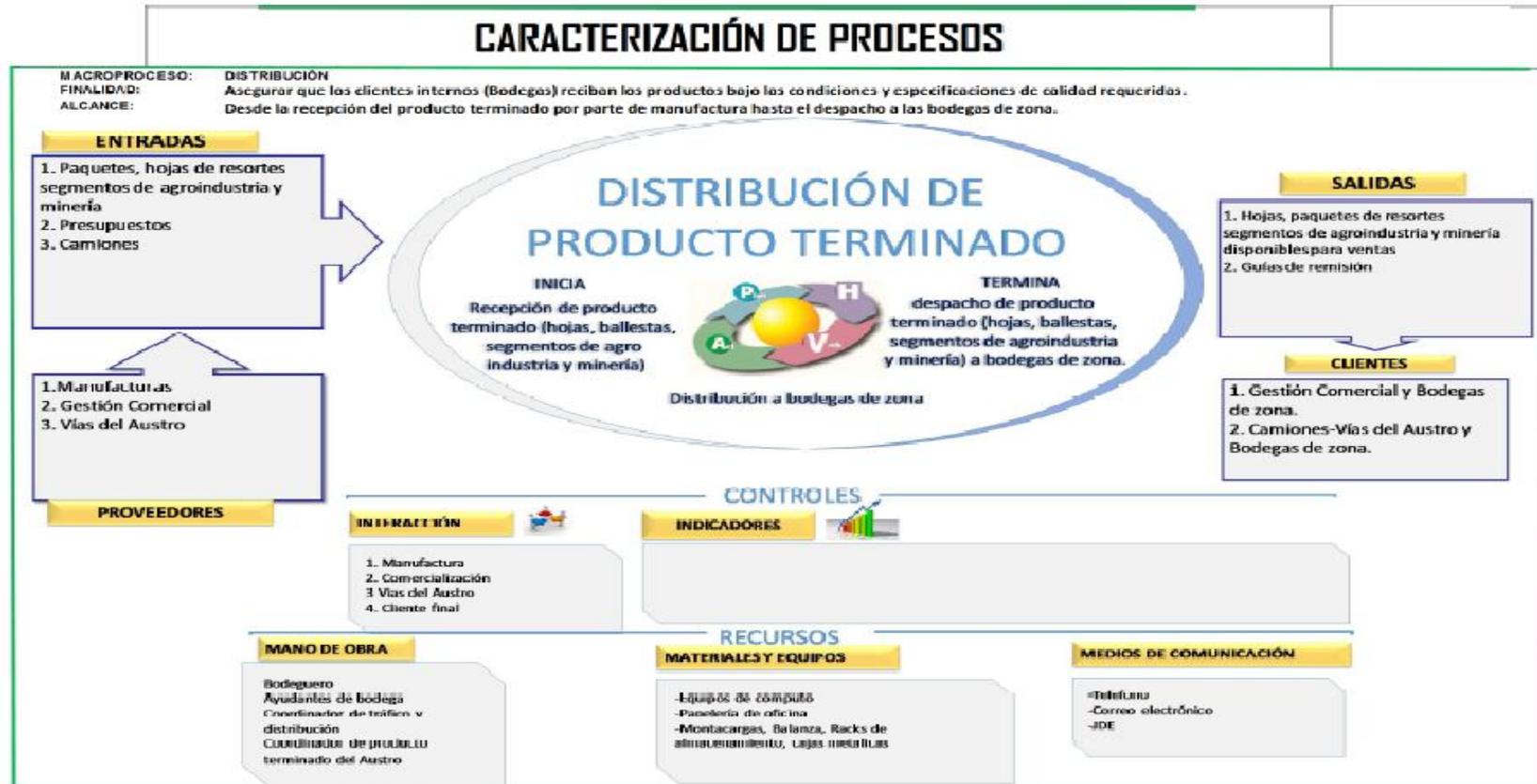


Gráfico 10: Caracterización de Procesos de Distribución de Producto Terminado
Fuente: Manual de Calidad Tugalt 2018
Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Ilustración 11: Caracterización de Procesos de Gestión Comercial

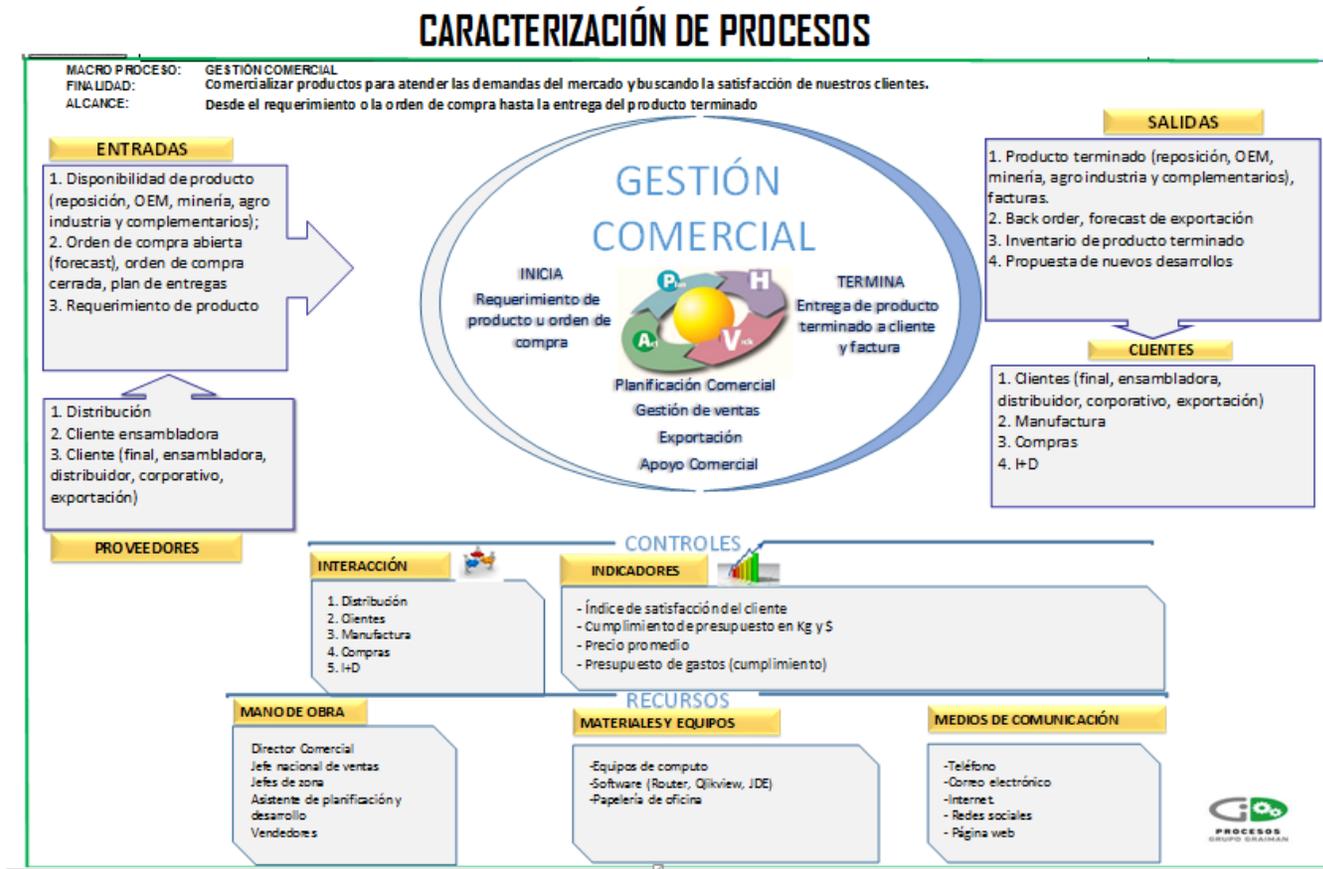


Gráfico 11: Caracterización de Procesos de Gestión Comercial

Fuente: Manual de Calidad Tugalt 2018

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Ilustración 12: Caracterización de Procesos Investigación y Desarrollo



Gráfico 12: Caracterización de Procesos Investigación y Desarrollo
Fuente: Manual de Calidad Tugalt 2018
Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE PERSONAL CRÍTICO

INTRODUCCIÓN

Si bien la generación de planes de sucesión es la herramienta idónea en las Organizaciones, para garantizar la continuidad de las operaciones reponiendo personal de manera interna, es necesario tener una metodología que permita captar talento de manera externa con perfiles de cargo que estén alineados a una estrategia para responder a nuevas necesidades, tanto de la organización como del mercado.

La metodología para seleccionar personal garantiza a toda organización contar con el recurso humano idóneo para un cargo nuevo o existente a un costo adecuado; cuando se habla de cargos críticos, el análisis del perfil de cargo para cubrir las necesidades del proceso, la generación de un mapeo y base de datos de potenciales candidatos, que ayudaran a disminuir tiempos en la búsqueda, son de vital importancia.

4.1 METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DE CARGOS CRÍTICOS

La metodología para selección de cargos críticos está basada en la teoría propuesta por Martha Alles, a las que se aporta con el proceso APO07 de COBIT 5.

Para partir con la metodología, se debe reflexionar sobre dos aspectos importantes:

1. El costo de reemplazo; es decir, el tiempo incurrido en conseguir personal con los perfiles requeridos para ocupar el cargo y su procedencia, ya sea esta interna o externa. También debe considerarse el costo en el mercado, el costo de alternativas con relación a otros cargos de nivel similares y el tiempo de incorporación absoluta al mismo.

2. La continuidad operacional; que se refiere al nivel de incidencia del cargo en resguardar, mantener y ejecutar los procesos que impactan en las funciones y responsabilidades primarias de la organización, empresa o institución (Sidgman, 2010).

La metodología de selección de cargos críticos está dividida en 6 fases, fundamentada en los dos dominios sugeridos por (Sidgman, 2010) y contemplando el dominio de Alineación, Planeación y Organización requerida por el modelo COBIT (ISACA, 2012):

Tabla 2: Los procesos y su relación con las actividades de gobierno corporativo

<p>Dominio de Gobierno</p>	<p>Alinear, planificar y organizar</p>
<p>Proceso General</p>	<p>Gestión de recursos humanos</p>
<p>Subprocesos de gestión COBIT</p>	<p>APO07.01 – Mantener la dotación de personal suficiente y adecuada</p> <p>APO07.02 – Identificar personal de TI (crítico)</p>
<p>Dominios</p>	<p>Costo de reemplazo</p> <p>Continuidad operacional</p>
<p>Procedimientos de la metodología</p>	<p>POL1 – Mantener la dotación de personal suficiente y adecuada</p> <p>POL1.1 – Evaluación de necesidades de personal</p> <p>POL1.2 – Mantener los procesos de contratación</p> <p>POL1.3- Controles de antecedentes de contratación</p> <p>POL1.4 – Establecimiento de mecanismos flexibles de dotación de recursos</p> <p>POL1.5 – Políticas de entrenamiento cruzado</p>

	SCC – Selección de cargos críticos SCC1 - Requerimiento de personal SCC2 - Selección de fuentes de reclutamiento SCC3 - Recepción de hojas de vida SCC4 - Aplicación de test de evaluación y revisión a los resultados SCC5 - Emisión del informe psicolaboral SCC6 - Entrevista final
--	--

Fuente: (Alles, 2017) (Crespo Martínez, 2016) (ISACA, 2012) (Sidgman, 2010)

El detalle de los procedimientos específicos contemplados en esta metodología está basado en COBIT 5 y se apoyan en la teoría de (Alles, 2017) y (Sidgman, 2010). Estos se visualizan en la tabla a continuación:

Tabla 3: Detalle de los procesos de la metodología de selección de cargos críticos

ID	Proceso	Descripción
POL1-1	Evaluación de necesidades de personal	Evaluar las necesidades de personal de forma regular o ante cambios importantes para asegurar que: <ul style="list-style-type: none"> • La función de procesos críticos de negocio cuenta con recursos suficientes para apoyar de manera adecuada y apropiada las metas y objetivos empresariales.

		<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con recursos suficientes para apoyar de manera adecuada y apropiada los procesos de negocio y los controles e iniciativas de procesos críticos de negocio.
POL1-2	Mantener los procesos de contratación	Mantener los procesos de contratación y de retención del personal que ocupa cargos críticos y del negocio en línea con las políticas y procedimientos de personal globales de la empresa.
POL1-3	Controles de antecedentes de contratación	Incluir controles de antecedentes en el proceso de contratación de cargos críticos para empleados, contratistas y proveedores. El alcance y la frecuencia de estos controles depende de la sensibilidad y/o criticidad de la función.
POL1-4	Establecimiento de mecanismos flexibles de dotación de recursos	Establecer mecanismos flexibles de dotación de recursos para apoyar a las necesidades cambiantes del negocio, tales como el uso de transferencias, contratistas externos y acuerdos de servicio con terceras partes.
POL1-5	Políticas de entrenamiento cruzado	Asegurarse de que el entrenamiento cruzado se lleva a cabo y que hay respaldo para el personal clave para reducir la dependencia de una sola

		persona.
SCC-1	Recepción del Requerimiento de Personal y análisis del Perfil de cargo	Nace de la necesidad de un departamento de contratar personal, cuyos requisitos están detallados en el perfil de cargo.
SCC-2	Selección de fuentes de reclutamiento	Definir los medios mediante los cuales se comunicará la vacante y la manera de captar personal externo
SCC-3	Recepción de hojas de vida, presentación y entrevista con candidatos	Define tiempos y manera en la cual las personas interesadas, tienen un primer acercamiento a la organización.
SCC-4	Aplicación y Análisis de resultados sobre pruebas psicométricas y competencias	Aplicación y evaluación de competencias técnicas y conductuales los candidatos
SCC-5	Elaboración de Informe Psicolaboral	Informe individual de cada candidato
SCC-6	Entrevista final con la Gerencia General y toma de decisión	Fase final donde la jefatura inmediata toma una decisión.

Fuente: (ISACA, 2012) (Alles, 2017)

La selección de cargos críticos apoya a la consecución de un conjunto de metas corporativas. Esta metodología, alineada a los procesos de COBIT, se relaciona con los siguientes objetivos:

1. Alineamiento departamental y estrategia de negocio
2. Optimización de activos, recursos y capacidades de las unidades de negocio
3. Entrega de programas que proporcionen beneficios a tiempo, dentro del presupuesto y satisfaciendo los requisitos y normas de calidad
4. Personal del negocio competente y motivado
5. Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio

Recordando que el proceso general es un insumo para las actividades de gobierno, las métricas de este se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 4: Metas y métricas del proceso de selección de personal.

Meta del proceso general	Métricas relacionadas
<p>La estructura organizacional y las relaciones entre las unidades de negocio son flexibles y dan respuesta ágil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de definiciones de servicio y catálogos de servicio - Nivel de satisfacción de los ejecutivos con la toma de decisiones de la gerencia - Número de decisiones que no pudieron resolverse dentro de las estructuras de gestión y se escalaron a las estructuras de gobierno

Los recursos humanos son gestionados eficaz y eficientemente.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de rotación del personal - Duración media de las vacantes - Porcentaje de puestos críticos vacantes
---	--

Fuente: (ISACA, 2012)

La identificación de cargos críticos, sugerida por COBIT 5 son los siguientes:

1. Minimizar la dependencia en una sola persona en la realización de una función crítica de trabajo mediante la captura de conocimiento (documentación), el intercambio de conocimientos, la planificación de la sucesión, el respaldo (backup) del personal, el entrenamiento cruzado e iniciativas de rotación de puestos.
2. Como medida de seguridad, proporcionar directrices sobre un tiempo mínimo de vacaciones anuales que deben tomar los individuos clave.
3. Tomar acciones expeditivas con respecto a cambios laborales, especialmente despidos.
4. Probar regularmente los planes de respaldo (backup) del personal.

Las consideraciones anteriormente indicadas sugieren que antes de continuar con el proceso de selección de cargos críticos, se definan políticas para la adecuada gestión de estos cargos.

A continuación, se detallan los procesos que hacen referencia:

4.2 POL -POLÍTICAS REFERENTES A LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

POL-1 Identificación de necesidades de personal

POL-2 Política de Capacitación

POL-3 Política de Contratación, Incorporación e Inducción de personal.

POL-4 Política de contratación de servicios externos.

POL-5 Política de Capacitación

4.3 -SCC PROCESOS REFERENTES A LA SELECCIÓN DE CARGOS CRÍTICOS.

SCC-1: Recepción de Requerimiento de Personal y análisis del perfil de cargo.

Esta fase nace del requerimiento de personal, sea por apertura de nuevo puesto de trabajo, renuncia o despido de un empleado, o bien por un plan de sucesión interno en la empresa. El líder del proceso deberá llenar y entregar el Requerimiento de Personal, el mismo que contendrá datos claves como el nombre de la empresa, la fecha del requerimiento, el área o proceso al que pertenece el cargo solicitado y características del perfil, datos que ayuden al Analista a obtener una búsqueda acertada.

Para culminar esta fase, complete el formulario “Requerimiento de Personal” que se indica a continuación:

Ilustración 13: Formulario de Requerimiento de Personal

FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
Lugar y Fecha: _____	
Sres. _____	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Ciudad _____	
DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre de la empresa	_____
Area o proceso	_____
Cargo	_____
Jefe Inmediato	_____
Horario	_____
Formación:	Bachiller <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/>
Estudios	_____
Experiencia	_____
Observaciones	_____
Tipo de contrato:	Permanente <input type="checkbox"/> Reclutamiento Interno <input type="checkbox"/> Temporc <input type="checkbox"/> Tiempo: _____ Externo <input type="checkbox"/>
MOTIVOS DE CONTRATACION	USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS
POR MATERNIDAD: POR ENFERMEDAD: POR CAPACIDAD DIFERENTE: <input type="checkbox"/> POR JUBILACION: <input type="checkbox"/> POR REEMPLAZO: <input type="checkbox"/> POR CREACION DEL PUESTO: <input type="checkbox"/> NOMBRE: _____ CARGO: _____ FECHA DE SALIDA: _____	NIVEL DEL CARGO: _____
	ESTRUCTURA SALARIAL SUELDO _____ COMISIONES _____ OTROS BENEFICIOS _____
	VALOR DE INICIO DE CONTRATACION _____
	OBSERVACIONES _____
UBICACIÓN (ESPACIO FISICO)	
HERRAMIENTAS Y RECURSOS	
FIRMAS AUTORIZADAS:	
_____	_____
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE AREA
_____	_____
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	ANALISTA DE SELECCIÓN

Gráfico 13: Formulario de Requerimiento de Personal

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

El formulario de Requerimiento de personal será entregado al Analista de Selección con las firmas de aprobación del Jefe Inmediato, del Director del Área, Director Administrativo y la firma recepción del Analista de Selección. Adicional al formulario se adjuntará el perfil de cargo en donde se indica al detalle todos los datos relacionados con el cargo requerido, enfocados en cubrir la necesidad de la empresa y alineados a los objetivos de la estrategia de la Organización.

Para el diseño del perfil de cargo, utilice el Modelo por Competencias (Anexo 1). Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.).

*“Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias”.*¹⁴

Los perfiles de cargo deben proporcionar al analista de selección la información suficiente para realizar una búsqueda acertada, tales como los siguientes elementos:

1. Localización: Lugar físico donde se desempeñará el colaborador definido por el jefe inmediato.
2. Misión del cargo: La razón de ser del cargo.
3. Colaboradores Directos: Persona o grupo de personas que desde su proceso reportarán al cargo.
4. Rendición de cuentas: Persona o grupo de personas a quienes el cargo deberá rendir cuentas.
5. Perfil: Donde se detallan requerimientos específicos del cargo tales como Formación Académica, Conocimientos, Idioma y experiencia.

¹⁴ Spencer & Spencer, 1993

6. Funciones del cargo: Detalle de las actividades a realizar en el puesto de trabajo.
7. Competencias Corporativas: *“Son aquellas competencias que son transversales a todos los perfiles de la organización, independiente de la posición del cargo, definen estándares propios de la compañía, que la hace diferente de las demás del mercado”*.¹⁵
8. Competencias Genéricas: Son aquellas competencias que están asociadas con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.

La matriz de competencias genéricas forma parte del **Manual por Competencia** (Anexo1). En la siguiente matriz se detallan las competencias necesarias para cada nivel de cargos; esta matriz debe aplicarse según el puesto de trabajo que la organización busca incorporar; a mayor rango o nivel jerárquico las exigencias serán mayores.

¹⁵ Modelo de competencias GIG

Ilustración 14: Competencias Genéricas

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL OPERATIVO	NIVEL ADMINISTRATIVO	NIVEL SERVICIO COMERCIAL	NIVEL JEFATURA	NIVEL GERENCIAS Y DIRECCIONES
Gestión personal					
<i>Flexibilidad</i>	X	X	x	x	x
<i>Autoconfianza</i>	X	X	x	x	x
Pensamiento					
<i>Pensamiento Analítico</i>		x	x	x	x
<i>Pensamiento Conceptual</i>		x		x	x
<i>Búsqueda de Información</i>		x		x	x
Influencia					
<i>Orientación al Cliente</i>		x	x	x	x
<i>Comprensión Interpersonal</i>	X		x	x	
<i>Comprensión de la Organización</i>	X	x	x	x	x
<i>Impacto e Influencia</i>			x	x	x
<i>Desarrollo de Interrelaciones</i>	X	x	x	x	
<i>Comunicación</i>	X	x	x	x	x
Gestión del Equipo					
<i>Desarrollo de Personas</i>				x	x
<i>Dirección de Personas</i>				x	x
<i>Liderazgo</i>				x	x
Competencias Suplementarias					
<i>Preocupación por el Orden y la Calidad</i>	x	x	x	x	x
<i>Autocontrol</i>	x	x	x	x	x

Gráfico 14: Competencias Genéricas

Fuente: Modelo de Competencias GIG (Grupo Industrial Graiman)

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

9.- Competencias Técnicas: Son aquellas competencias asociadas a conocimientos de índole técnico.

Como ejemplo se tomará el perfil de cargo del Gerente de Investigación y Desarrollo, que en la valoración de cargos se considera como un cargo altamente crítico, al estar sus funciones relacionadas directamente con la estrategia de la Organización.

SCC-2: Selección de Fuentes de Reclutamiento

Una vez generado el Requerimiento de personal y realizado el análisis del perfil de cargo del puesto, se inicia la búsqueda e identificación de las fuentes de reclutamiento a utilizar.

- Paso 1: Analice la complejidad del cargo.
- Paso 2: Identifique la fuente de reclutamiento según la complejidad del cargo.
- Paso 3: Considere el uso de fuentes informales como recomendaciones o sugerencias personales.
- Paso 4: Fortalezca el análisis mediante el uso de fuentes formales como base de datos, consultores externos, cazadores de cabezas, bolsas de trabajo, publicaciones en medios y universidades.

Puede iniciar la búsqueda mediante medios de comunicación, indicando la fecha, lugar y hora para la recepción de hojas de vida.

Fuentes de reclutamiento a utilizar:

- Solicitantes espontáneos o referidos del personal: se establecerá fecha para la recepción de hojas de vida según requisitos del cargo, se seleccionará una persona encargada de la recepción y cada aspirante deberá llenar la solicitud de trabajo, la cual busca ampliar y profundizar la información de los aspirantes en cuanto a formación, trabajos anteriores, historial personal y familiar, intereses, motivaciones, habilidades y necesidades de formación.
- Base de datos: servirá como herramienta esencial para este proceso, pues se originará de dos maneras, de aspirantes que aplicaron para cargos similares y del resultado del mapeo que se realice en el mercado. En este último, es importante conocer las empresas que comparten procesos similares a los de la empresa que desea contratar

personal, pues se identifican cargos que también serán considerados críticos, y esto ayudará a reducir tiempo en la búsqueda de personal y adicional conocer detalles de aspiraciones salariales para ubicar la competitividad de la Organización.

Mapeo: Se deberá realizar una investigación sobre las empresas relacionadas al sector.

1. **Identifique** el sector económico al que pertenece la Organización.
2. **Genere** una lista con aquellas empresas que también forman parte del sector al que pertenece la empresa, detallando su actividad y la ciudad donde se encuentra su Matriz, o en el caso de ser productiva el lugar donde se encuentra su planta Industrial.
3. **Seleccione** aquellas empresas relacionadas directamente con el giro/modelo de negocio. Además, identifique su actividad y la ciudad donde se encuentra la operación
 - Internet En la bolsa de empleo.
 - Otras fuentes de referencias: Generando convenios con universidades o Institutos relacionados con la actividad de la Organización.

SCC-3: Recepción de hojas de vida, presentación y entrevista con candidatos

La presente fase consta de cuatro actividades básicas que permitirán un primer acercamiento con los posibles candidatos:

Ilustración 15: Actividades Fase 3



Gráfico 15: Actividades Fase 3

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

1. **Recepción de CV:** Se recibirán las hojas de vida según la fecha indicada en el anuncio y se contactará a los candidatos referidos de la base de datos.
2. **Preselección:** Se realizará una preselección de aquellas hojas de vida que cumplan con el perfil requerido
3. **Convocatoria a entrevistas:** Se convocará a entrevistas para verificar el perfil del aspirante en relación al perfil requerido, solicitando que los candidatos se acerquen con su hoja de vida.
4. **Análisis de resultados:** Para el desarrollo de la entrevista, el Analista de talento humano o quien realice la misma, debe tener total conocimiento de las necesidades del cargo para enfocar la entrevista efectivamente y obtener de los candidatos según sus aptitudes, capacidad y experiencia el más adecuado al cargo.

El formato llamado guía de entrevista contiene aspectos generales tales como la información básica del entrevistado, imagen personal, formación, experiencia laboral y habilidades. Esta guía de entrevista servirá como respaldo del proceso para evaluar al candidato y como presentación para el análisis de adecuación al cargo.

GUÍA DE ENTREVISTA			
Postulante:		Fecha:	
Puesto:		Hora Inicio Entrevista:	
Departamento:		Hora Finalización Entrev	
Entrevistador:		Duración Entrevista:	

Áreas	Variables	Puntaje				Resultados	% Individual	Peso	% Ponderado
		Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente				
Aspectos Generales	Imagen Personal	Asiste Puntualmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO	20%	
		Su presentación personal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO		
	Formación	El nivel académico se ajusta a las requeridas en el perfil del cargo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO	20%	
		La formación recibida por capacitación especializadas estan relacionadas a su formación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO		
	Experiencia Laboral	Las empresas en las que trabajó estan relacionadas con nuestro modelo de negocio?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO	30%	
		Las funciones realizadas en otros trabajos están relacionadas con las del perfil del cargo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO		
		Los motivos de cambios y salida de los trabajos anteriores son razonables?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO		
	Habilidades detectadas en la entrevista	Capacidad de escucha	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO	30%	
		Articulación del discurso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO		
		Seguridad y confianza	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	SELECCIONE UN CASILLERO		
Puntaje Final							100%		

Observaciones

Gráfico 16: Guía de Entrevista

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

SCC-4: Aplicación y Análisis de resultados sobre pruebas psicométricas y competencias

Esta fase considera la aplicación y análisis de resultados sobre pruebas psicométricas y competencias; para ello se deberá considerar a los candidatos que más se acerquen al perfil requerido.

Las evaluaciones dan como resultado el nivel de conocimiento, las habilidades y las competencias que tiene un candidato, es por esto importante el diseño y la selección de las pruebas, las mismas que a continuación se detalla:

Paso 1:

- Considere el uso de pruebas Psicométricas, las cuales se llevarán a cabo con la plataforma de Evaluar “La plataforma evaluar es una herramienta informática que ayuda a las organizaciones a automatizar su proceso de selección mediante la medición la aplicación de test de desempeño integral laboral, reduciendo drásticamente los tiempos de selección.”¹⁶ seleccionando aquello que se desea medir.
- Aplique el test según sea el caso:

¹⁶ www.evaluar.com

Ilustración 17: Detalle de Test para valoración de candidatos

TEST DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
TEST	QUE ES	AQUIEN APLICA	QUE EVALUA
TD-SUVERSION	presenta escenarios hipoteticos donde se debe tomar decisiones	Gerentes, supervisores, lideres	nivel de supervision
TTC-CONDUCTUAL	tendencias de comportamiento	asistentes, mandos medios, jefaturas	tendencias o preferencias conductuales
FPC-COMERCIAL	enfoque ventas	area comercial	capacidad para desarrollar funciones comerciales
IOVS-SERVICIO Y VENTAS	potencial en ventas	area comercial	tipo de vendedor
ELI-LIDERAZGO	estilos gerenciales	Gerentes, supervisores, lideres	estilo de liderazgo
TAL-ACTITUD LABORAL	inventario de autopercepcion	todos los cargos	energia, liderazgo, modo de vida

TEST DE APTITUDES			
TEST	QUE ES	AQUIEN APLICA	QUE EVALUA
TR-ABSTRACTO	items para completar series de figuras	cargos que requieren innovacion, creatividad y resolucion de problemas	pensamiento abstracto
TR-MECANICO	predice tipo de aprendizaje y desempeño	cargos que requieren habilidades mecanicas	comprension de conceptos tecnicos
TR-VERBAL	mide nivel de razonamiento del individuo	cargos que requieren alto nivel de razonamiento	capacidad de razonar
TR-NUMERICO	mide nivel de razonamiento numerico	cargos que requieren analisis numerico	capacidad para desarrollar tareas con razonamiento numerico
TR-ESPACIAL	relaciones espaciales de un candidato	cargos que requieren habilidad para predecir ubicacion de objetos mentalmente	capacidad para visualizar objetos en diferentes dimensiones
TA-GRAMATICAL	habilidades gramaticales	cargos que requieren un buen uso del lenguaje	uso adecuado del lenguaje
TA-ORTOGRAFIA	nivel de ortografia	cargos que requieren un buen uso de ortografia	uso adecuado de la ortografia
TA-AGILIDAD MENTAL	rapidez y exactitud perspectiva de un candidato	cargos que requieren proporcionar informacion	capacidad de comprobar informacion

TBP-PRESION	capacidad de comprension y ejecucion	cargos que requieren proporcionar informacion exacta con varios lineamientos a la vez	predisposicion para realizar una tarea mediante comparaciones
R-MATEMATICO	tareas matematicas	cargos administrativos/financieros	agilidad numerica
R-FINANCIERO	terminos numericos para llegar a una solucion	cargos que requieren analizar cifras, posiciones gerenciales	manejo de numeros
NV-ABSTRACTO	razonamiento no verbal mediante simbolos	cargos que requieren soluciones creativas	capacidad para razonar problemas logico abstractos
R-NUMERICO	resolucion de problemas cuantitativos	cajeros, banqueros, jefes de almacen	aptitud matematica
R-LOGICO	reglas o principios de letras dentro de una secuencia	cargos administrativos que requieren solucion de problemas	habilidad de generar reflexion
R-ESPACIAL	encontrar distintas posiciones de figuras geometricas	Ingenierias, arquitectura, mecanica	habilidad para manipular figuras geometricas
R-VERBAL	sinonimos	cargos que tengan mucha relacion con clientes internos y externos	capacidad para comprender ideas

TEST DE INTELIGENCIA			
TEST	QUE ES	AQUIEN APLICA	QUE EVALUA
FACTOR?G?D- INGELIGENCIA	prueba no verbal de inteligencia	todos los cargos	funciones centrales de inteligencia
FACTOR?G?R- INGELIGENCIA	prueba de secuencia	cargos administrativos	habilidades perceptuales
FACTOR?G?W- INGELIGENCIA	busca que se conteste el mayor numero de preguntas	todos los cargos	nivel intelectual en general

TEST DE PERSONALIDAD			
TEST	QUE ES	AQUIEN APLICA	QUE EVALUA
IP-18 PERSONALIDAD	factores de personalidad	asistentes, mandos medios y jefaturas	16 factores de personalidad
BFP-PERSONALIDAD	prueba de personalidad	asistentes, mandos medios y jefaturas	10 subdimensiones de la personalidad
IP19-PERSONALIDAD	version avanzada	asistentes, mandos medios y jefaturas	16 factores de personalidad
TPP-TIPOS DE PERSONALIDA	basada en el modelo C.G.Jung	aplica para autoevaluacion o desarrollo organizacional	preferencias
IPCL PERSONALIDAD	recomendada para diagnostico clinico, reubicacion	asistentes, mandos medios y jefaturas	caracteristicas psicopatologicas
TEST INTELIGENCIA EMOCIONAL			
EQ-24-INTELIGENCIA EMOCIONAL	inteligencia emocional	a todos los cargos	coeficiente emocional

Gráfico 17: Detalle de Test para valoración de candidatos

Fuente: *Plataforma Evaluar*

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Paso 2: Se enviará al correo personal de los recursos seleccionados, las pruebas que deben realizar.

Paso 3: Una vez que la plataforma de Evaluar entregue los resultados mediante reporte y puntuación obtenida por el candidato, estos resultados serán puestos como uno de los puntos a consideración para la decisión de la selección del personal.

Paso 4: En cargos que se requiera pruebas sobre conocimientos específicos del puesto, ésta será elaborada por el jefe inmediato para la aplicación a los candidatos de perfiles acordes a lo requerido, y el proceso será el mismo que el de la aplicación de pruebas psicométricas.

Consideración adicional: Anexo a la entrevista, el especialista de selección, tomará referencias laborales de los candidatos para tener información sobre su desempeño y corroborar la información presentada por el mismo.

SCC-5: Elaboración de Informe Psicolaboral

En esta etapa se considera el análisis para la toma de decisiones, la cual consiste en la elaboración de un informe Psicolaboral que contendrá, de manera resumida, las calificaciones obtenidas por los candidatos en la entrevista preliminar y en las evaluaciones psicométricas. Estará basada en 3 factores ponderados, y que darán como resultado la puntuación obtenida para el informe.

Ilustración 18: Valoración de factores

VALORACIÓN DE FACTORES	R	B	MB	E	PESO (100%)	EVALUACIÓN
	25%	50%	75%	100%		
Habilidades técnicas: conocimiento específico en el área que implica dominio para el desempeño efectivo del cargo.						
Experiencia						
Formación Académica						
Promedio						

Gráfico 18: Valoración de factores

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

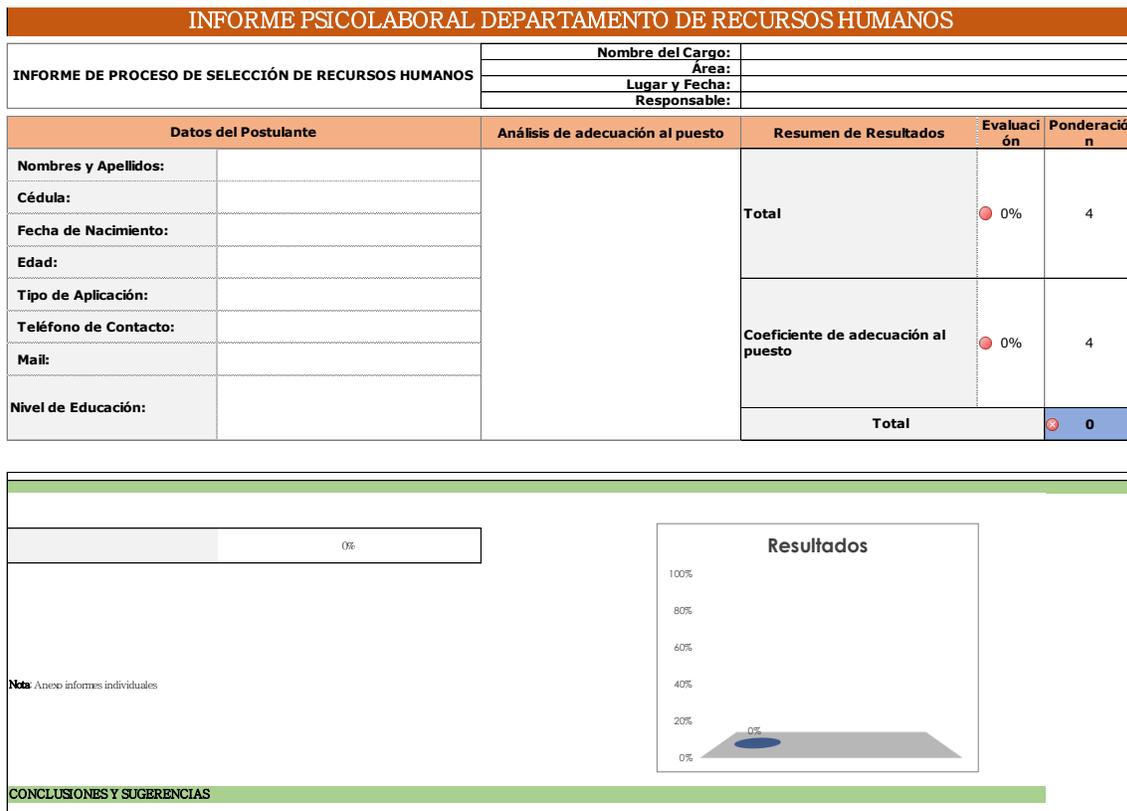


Gráfico 19: Informe Psicolaboral

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

SCC-6: Entrevista final con la Gerencia General y toma de decisión

Paso 1: Se entregarán los informes psicolaborales de los candidatos al jefe inmediato y se coordinarán las entrevistas,

Paso 2: Una vez analizada la información proporcionada, el jefe inmediato deberá tomar la decisión dejándola documentada en el Registro de entrevista, el mismo que deberá ser enviado al departamento de Recursos Humanos con la firma del entrevistador indicando la conformidad y el detalle de la contratación.

Paso 3: El registro de entrevista adicionalmente le dará al entrevistador la posibilidad de detallar su criterio sobre los factores que se han considerado en esta metodología.

Ilustración 20: Registro de Entrevista

REGISTRO DE ENTREVISTA						
Fecha:						
Hora:						
Empresa:						
Departamento:						
Cargo al que aplica:						
Nombre del Aspirante:						
Entrevistador:						
Cargo:						
VALORACIÓN DE FACTORES	R	B	MB	E	PESO (100%)	EVALUAC
	25%	50%	75%	100%		
Habilidades técnicas: conocimiento específico en el área que implica dominio para el desempeño efectivo del cargo.	1	2	3			
Experiencia	1	2	3			
Formación Académica	1	2	3			
Promedio					100%	
<p>Decisión final: Contratar <input type="checkbox"/> No Contratar <input type="checkbox"/></p> <p>Observaciones:</p> <p>Firma Entrevistador:</p>						

Gráfico 20: Registro de Entrevista

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Paso 4: Una vez seleccionado el candidato se le comunicará la decisión y se le darán indicaciones de cómo proceder para la incorporación.

Paso 5: Enviar una carta de agradecimiento vía correo electrónico a los candidatos que no fueron seleccionados.

CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA

INTRODUCCIÓN

El siguiente capítulo hace referencia a la aplicación de la metodología a TUGALT S.A. En este se detalla paso a paso la ejecución de cada una de las fases y etapas del proceso.

La Planificación estratégica de Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A. detalla la necesidad de generar negocios mediante la búsqueda de nuevos productos servicios hemos seleccionado para la aplicación de la metodología propuesta el cargo de Gerente de Investigación y Desarrollo. El cargo mencionado dentro del análisis de criticidad tiene una ponderación A, con un considerable nivel de escasos y debido a su aporte dentro de los objetivos Organizacionales.

5.1 SCC PROCESOS REFERENTES A LA SELECCIÓN DE CARGOS CRÍTICOS – CASO APLICADO A TUGALT, CARGO: GERENTE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

SCC-1: Recepción de Requerimiento de Personal y análisis del perfil de cargo.

La Gerencia General estará a cargo de la elaboración y entrega del requerimiento al área de Recursos Humanos utilizando el formulario Requerimiento de Personal, en el mismo se detallan los requisitos necesarios para la contratación.

Ilustración 21: Formulario de Requerimiento de Personal

FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
Lugar y Fecha: _____	
Sres. _____	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Ciudad _____	
DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Empresa:	Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A.
Area o proceso	Investigación y Desarrollo
Cargo	Gerente de Investigación y Desarrollo
Jefe inmediato	Carlos Perez-Gerente General
Horario	8h00 a 17h00
Formación:	Bachiller Superior Postgrado <input checked="" type="checkbox"/>
Estudios	Ingeniería Industrial, Mecánica /MBA
Experiencia	5 años en cargos similares
Observaciones	Inglés preferiblemente
Tipo de contrato:	Permanente <input checked="" type="checkbox"/> Reclutamiento Interno Temporal Tiempo: _____ Externo <input checked="" type="checkbox"/>
MOTIVOS DE CONTRATACION	USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS
POR MATERNIDAD: POR ENFERMEDAD: POR CAPACIDAD DIFERENTE: POR JUBILACION: POR REEMPLAZO: POR CREACION DEL PUESTO: <input checked="" type="checkbox"/>	NIVEL DEL CARGO: _____ ESTRUCTURA SALARIAL Sueldo Comisiones Otros beneficios VALOR DE INICIO DE CONTRATACION _____
NOMBRE: _____ CARGO: _____ FECHA DE SALIDA: _____	OBSERVACIONES _____ _____ _____
UBICACIÓN (ESPACIO FISICO)	_____
oficinas Cuenca	_____
HERRAMIENTAS Y RECURSOS	_____
_____	_____
FIRMAS AUTORIZADAS:	
_____	_____
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE AREA
_____	_____
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	ANALISTA DE SELECCIÓN

Gráfico 21: Formulario de Requerimiento de Personal

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

El formulario de Requerimiento de personal será entregado al Analista de Selección con las firmas de aprobación del Jefe Inmediato, del Director del Área, Director Administrativo y la firma recepción del Analista de Selección. Adicional al formulario se adjuntará el perfil de cargo en donde se indica al detalle todos los datos relacionados con el cargo requerido, enfocados en cubrir la necesidad de la empresa y alineados a los objetivos de la estrategia de la Organización.

Para el diseño del perfil de cargo se utiliza el Modelo Por Competencia; este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.).

GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PERFIL DEL CARGO: Gerente de Investigación y Desarrollo Tugalt

1. Datos Generales de Identificación				
Localización:		Cuenca		
2. Misión del Cargo				
Planificar, coordinar y gestionar la investigación y desarrollo de proyectos de Innovación en productos y servicios, mejora continua y optimización de recursos que generen ventaja competitiva y agreguen valor al negocio.				
3. Colaboradores Directos				
Responsables Procesos		Áreas Responsables /Procesos Soporte		
Coordinador de I+D Investigador		Compras, Manufactura, Distribución, Comercialización Planeación y Control Financiero, Sistemas Integrados Procesos, Mantenimiento, Auditoría		
4. Rendición de cuentas				
Personas o grupos a quienes el cargo debe rendir cuentas y será evaluado por los mismos				
Gerencia General Unidad de Negocio				
5. Perfil	Formación Académica	Conocimientos adicionales	Idiomas necesarios	Nivel de Experiencia
	• Título de Tercer Nivel en Ingeniería Mecánica, Ingeniería Industrial, Ingeniería de producto.	• Análisis de Mercado: Indicadores demográficos, macroeconómicos, sector de la construcción, industria del acero	Inglés (preferiblemente)	Experiencia:
	• Título de Cuarto Nivel en Administración de Empresas, Comercio Internacional y afines. (preferiblemente)	• Análisis Técnico: tendencias tecnologías, nuevos productos, productos sustitutos, Normas técnicas y su impacto en el negocio.		Mínimo 5 años en cargos similares.
		• Análisis Comercial: Competencia.- modelo de negocio, Canales de distribución, Relación con clientes, Oferta de valor, servicios, Portafolio de productos, Precios y políticas, Participación en el mercado		

6. Funciones del Cargo

- Investigar mercados y clientes nuevos o existentes
- Elaborar un plan de visitas a nuevos clientes para determinar nuevas necesidades
- Elaborar un plan de visitas a clientes existentes para modificar o mejorar productos existentes.
- Realizar análisis de estructura del proyecto para determinar su factibilidad.
- Desarrollar productos, servicios y procesos para el sector metalmecánico
- Ejecutar cronogramas para propuesta de nuevos productos o servicios
- Elaborar una lista de requerimientos para el proyecto (MP, maquinaria, equipos, MO)
- Coordinar con el área de manufactura la construcción de prototipos o muestra física.
- Validar productos, procesos y servicios
- Documentar y estandarizar nuevos productos o servicios
- Estructurar informes resultantes del desarrollo (AMEF, plan de control, análisis de factibilidad)
- Determinar estándares para manufactura y calidad
- Dar acompañamiento al ciclo inicial del producto

7. Competencias Corporativas

Trabajo en Equipo	Nivel 4 – Alto
Orientación al Logro	Nivel 4 – Alto
Iniciativa	Nivel 4 – Alto
Integridad	Nivel 4 – Alto
Identificación con el Grupo Industrial Graiman	Nivel 4 – Alto

8. Competencias Genéricas

GESTIÓN PERSONAL	
Flexibilidad	Nivel 4 – Alto
Autoconfianza	Nivel 4 – Alto
PENSAMIENTO	
Pensamiento Analítico	Nivel 4 – Alto
Pensamiento Conceptual	Nivel 4 – Alto
Búsqueda de Información	Nivel 4 – Alto
INFLUENCIA	
Orientación al Cliente	Nivel 4 – Alto
Conocimiento Organizativo	Nivel 4 – Alto
Impacto e Influencia	Nivel 4 – Alto

Comunicación	Nivel 4 – Alto
GESTIÓN DEL EQUIPO	
Desarrollo de Personas	Nivel 4 – Alto
Dirección de Personas	Nivel 4 – Alto
Liderazgo	Nivel 4 – Alto
COMPETENCIAS SUPLEMENTARIAS	
Preocupación por el Orden y la Calidad	Nivel 4 – Alto
Autocontrol	Nivel 3 – Medio Alto

9. Competencias Técnicas	
Planificar y Organizar	Nivel 4 – Alto
Gestión de Análisis Financiero, Crediticio, Legal y/o Riesgo	Nivel 4 – Alto

Gráfico 22: Perfil de Cargo: Gerente de Investigación y Desarrollo

Fuente: Recursos Humanos Tugalt

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Detalle del perfil de cargo:

1. Localización: Se indica que será en la ciudad de Cuenca donde se encuentran las oficinas y la planta de Tugalt.
2. Misión del cargo: Se resume el objetivo principal del cargo.
3. Colaboradores Directos: Personal a cargo
4. Rendición de cuentas: Jefe Directo
5. Perfil: Formación Académica, Conocimientos, Idioma y experiencia.
6. Funciones del cargo: Actividades a desarrollar
7. Competencias Corporativas: Competencias para todo el personal que ingresa a la empresa las cuales constan en el modelo de competencias de Tugalt.

8. Competencias Genéricas: Seleccionadas del Modelo de Competencias de Tugalt para el cargo.
9. Competencias Técnicas: Seleccionadas por el Jefe Inmediato en función a lo que el aspirante debe conocer.

SCC-2: Selección de Fuentes de Reclutamiento

1. Una vez generado el Requerimiento de personal y realizado el análisis del perfil de cargo del puesto, se inicia la búsqueda e identificación de las fuentes de reclutamiento, para este caso se realizará una publicación en la prensa con la información necesaria, tal como se detalla en el siguiente gráfico:

Ilustración 23: Publicación de Requerimiento de Personal



TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A
GERENTE DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TUGALT

REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ingeniero Industrial, Mecánico / MBA ▶ Conocimientos: Análisis de Mercado, Técnico y Comercial
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investigar mercados y clientes nuevos. ▶ Elaborar plan de visitas ▶ Realizar análisis de estructura de proyectos ▶ Desarrollar productos y servicios
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ TRABAJO EN EQUIPO ▶ INICIATIVA ▶ ORIENTACION AL LOGRO ▶ GESTION DE ANALISIS
UBICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Departamento: Oficinas Tugalt ▶ Lugar de trabajo: Cuenca. ▶ Jornada de trabajo: 8h00 a 17h00

Para quienes deseen postular deben enviar su hoja de vida a las instalaciones de la empresa o enviar al correo xxxxx@tugall.com. El periodo de postulación será desde el 12 de Mayo hasta el 29 de Mayo.

Gráfico 23: Perfil de Cargo: Gerente de Investigación y Desarrollo

Fuente: Recursos Humanos Tugalt

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Fuentes de reclutamiento a utilizar:

Mapeo: Se deberá realizar una investigación sobre las empresas relacionadas al sector, que para nuestro ejemplo de Tugalt tomaremos como dato empresas del sector de la construcción.

1. Identificar a que sector económico pertenece la Organización: La empresa “Tubería Galvanizada TUGALT” pertenece a la industria de la Construcción; empresa considerada como (PYME, grande.)
2. Se genera una lista con aquellas empresas que también forman parte del sector al que pertenece la empresa, en la que se ha detallado su actividad y la ciudad donde se radica la Matriz; o, en el caso de ser productiva, el lugar donde se encuentra su planta Industrial.

Ilustración 24: Empresas del Sector de la Construcción

Ventas Empresas de la Construcción		
EMPRESA	ACTIVIDAD	CIUDAD
Holcim Ecuador S.A		
Construmercado S.A.		
Aceria Del Ecuador C.A. Adelca		
China Camc Engineering Cia. Ltda.		
Comercial Kywi S.A.		
Hidalgo E Hidalgo S.A.		
Novacero S.A.		
Panamerica Vial S.A. Panavial		
Sinohydro Corporation		
Unacem Ecuador S.A.		
Ipac S.A.		
China Internacional Water & Electric Corp. -Cwe-		
Importadora Industrial Agricola S.A. Iliasa		
Construcciones Y Prestaciones Petroleras S.A. Cpp		
Concesionaria Norte Conorte S.A.		
Mexichem Ecuador S.A.		
Ripconci Contrucciones Civiles Cia. Ltda.		
Cubiertas del Ecuador Ku-Biec S.A.		
Herdoiza Crespo Construcciones S.A.		
Graiman Cia. Ltda.		
Conducto Ecuador S.A.		
Pinturas Condor S.A.		
Dipac Manta S.A.		
F.V-Area Andina S.A.		
Pinturas Unidas S.A.		
Plasticos Rival Cia. Ltda.		
Compania Verdu S.A.		
Fopeca S.A.		

Gráfico 24: Empresas del Sector de la Construcción

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

- Una vez identificadas las empresas, es necesario seleccionar aquellas relacionadas directamente con el giro del negocio, en nuestro caso serán empresas con actividades de transformación y comercialización de acero; también es importante identificar su actividad y la Ciudad donde se encuentra la operación

Ilustración 25: Empresas relacionadas con Acero

Ventas Empresas Acero		
EMPRESA	ACTIVIDAD	CIUDAD
Aceria del Ecuador C.a. Adelca		
Novacero S.A		
Ipac S.A.		
Acerias Nacionales del Ecuador Sociedad Anonima (A.N.D.)		
Ideal Alambrec S.A.		
Cubiertas del Ecuador Ku-Biec S.A.		
Dipac Manta S.A.		
Rooftec Ecuador S.A.		
Megahierro S.A.		
Ferro Torre S.A.		
Conduit del Ecuador S.A.		
Tuberia Galvanizada EcUatoriana S.A.		

Gráfico 25: Empresas relacionadas con Acero

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

- Finalmente se identifica las empresas en donde puede existir personal de interés e idóneo para el cargo solicitado; con esta información será fácil contactar a personas que cumplan con el perfil y puedan participar del proceso.

SCC-3: Recepción de hojas de vida, presentación y entrevista con candidatos

- Recepción de CV: Se receptorán las hojas de vida según la fecha indicada en el anuncio y se contactará a los candidatos referidos de la base de datos.
- Preselección: Se realizará una preselección de aquellas hojas de vida que cumplan con el perfil requerido.

3. Convocatoria a entrevistas: Se convocará a entrevistas para verificar el perfil del aspirante en relación al perfil requerido, solicitando que los candidatos se acerquen con su hoja de vida.
4. Análisis de resultados: Para el desarrollo de la entrevista, el Analista de talento humano o quien realice la misma, debe tener total conocimiento de las necesidades del cargo para enfocar la entrevista efectivamente y obtener de los candidatos según sus aptitudes, capacidad y experiencia el más adecuado al cargo.
5. En el formato de Guía de Entrevista se incorpora la información principal de cada candidato, y se realiza una valoración sobre los factores que se han considerado importantes para el Analista de Selección.
6. Adicional a la entrevista, el especialista de selección, tomará referencias laborales de los candidatos para tener información sobre su desempeño y corroborar la información presentada por el mismo.

Ilustración 26: Guía de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA											
Postulante:	MUNOZ CUENCA TITO FERNANDO	Fecha:	Mayo								
Puesto:	GERENTE DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	Hora Inicio Entrevista:	15:00								
Departamento:	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Hora Finalización Entrevista:	15:30								
Entrevistador:	Monica Serrano	Duración Entrevista:	30 MINUTOS								
Áreas	Variables	Puntaje				Resultados	% Individual	Peso	%		
		Regular	Buena	Muy Buena	Excelente						
Aspectos Generales	Imagen Personal	Asiste Puntualmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	● 4	100%	20%	20%	
		Su presentación personal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	● 4	100%			
	Formación	El nivel académico se ajusta a las requeridas en el perfil del cargo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	● 4	100%	20%	18%	
		La formación recibida por capacitación especializadas están relacionadas a su formación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	● 3	75%			
	Experiencia Laboral	Las empresas en las que trabajó están relacionadas con nuestro modelo de negocio?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	● 3	75%	30%	25%	
		Las funciones realizadas en otros trabajos están relacionadas con las del perfil del cargo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	● 3	75%			
		Los motivos de cambios y salida de los trabajos anteriores son razonables?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	● 4	100%			
	Habilidades detectadas en la entrevista	Capacidad de escucha	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	● 4	100%	30%	30%	
		Articulación del discurso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	● 4	100%			
		Seguridad y confianza	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4	● 4	100%			
							Puntaje Final	100%	93%		
Observaciones											

Gráfico 26: Guía de Entrevista

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

SCC-4: Aplicación y Análisis de resultados sobre pruebas psicométricas y competencias

1. Considerar a los candidatos que más se acerquen al perfil requerido para la aplicación de los test dependiendo de lo que se desea evaluar de los candidatos.

Mediante la Plataforma Evaluar se realizarán las siguientes pruebas: i) Test de competencias específicas; ii) Test de Inteligencia; iii) Test de personalidad y iv) Prueba técnica, elaborada por el Jefe inmediato.

2. Será enviado al correo personal de cada aspirante; y una vez que el candidato llene los test se descarga de la Plataforma de Evaluar los resultados, los mismos que indicarán la calificación para el informe Psicosocial.

SCC-5: Elaboración de Informe Psicolaboral

1. Elaborar un informe Psicolaboral, el mismo que contendrá, de manera resumida, las calificaciones obtenidas por los candidatos en la entrevista preliminar y en las evaluaciones psicométricas. Estará basada en 3 factores ponderados, y que darán como resultado la puntuación obtenida para el informe.

Ilustración 27: Valoración de factores

VALORACIÓN DE FACTORES	R	B	MB	E	PESO (100%)	EVALUACIÓN
	25%	50%	75%	100%		
Habilidades técnicas: conocimiento específico en el área que implica dominio para el desempeño efectivo del cargo.	1	2	3	4	30	3
Experiencia	1	2	3	4	30	3
Formación Académica	1	2	3	4	40	4
Promedio					100%	81%

Gráfico 27: Valoración de factores

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

Ilustración 28: Informe Psicolaboral

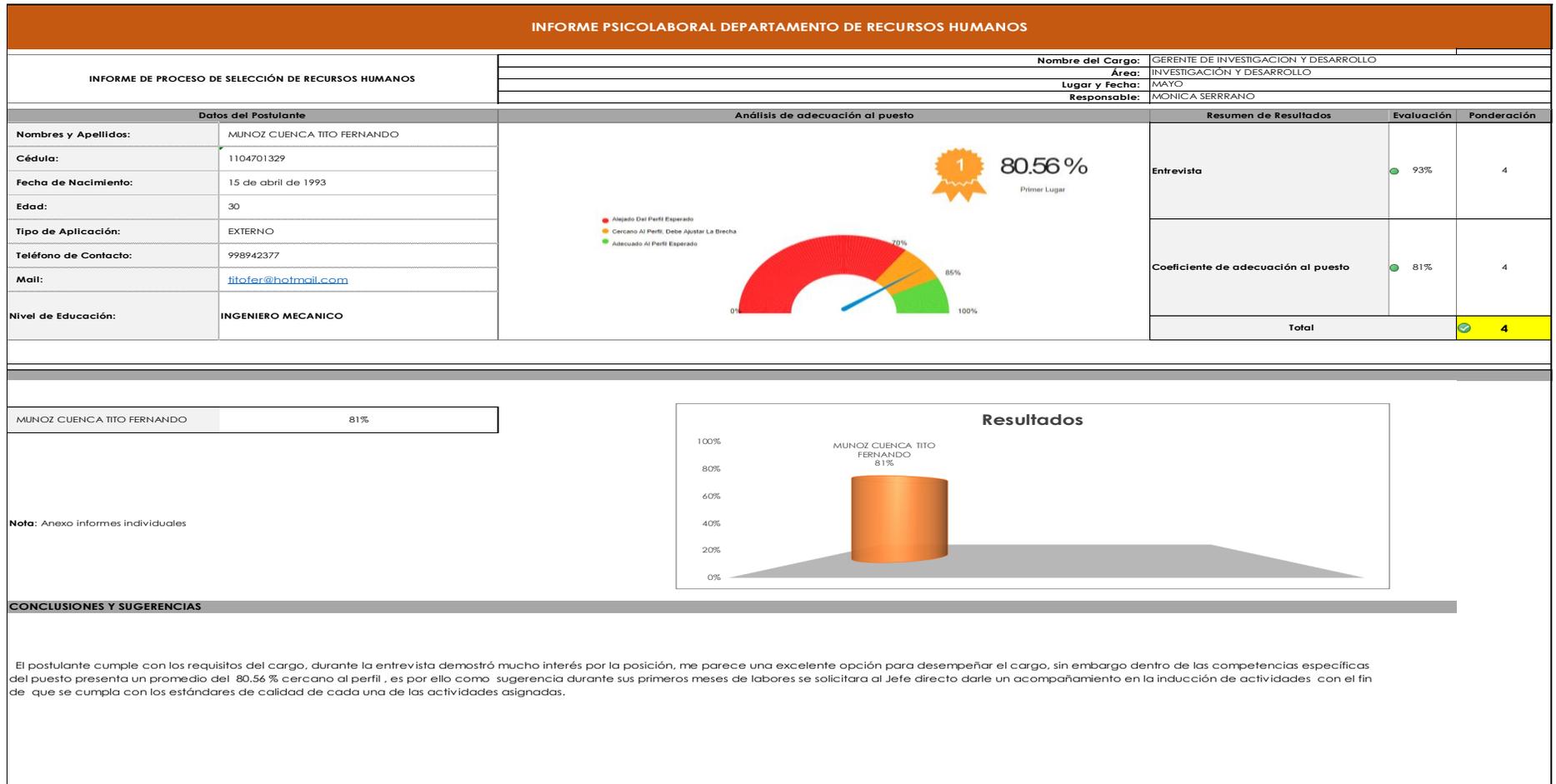


Gráfico 28: Informe Psicolaboral

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

SCC-6: Entrevista final con la Gerencia General y toma de decisión

1. Para concluir el procedimiento el Analista entrega los informes al Jefe inmediato y coordina las entrevistas con los candidatos preseleccionados, realizando una retroalimentación sobre cómo se desarrolló el proceso.
2. El Jefe inmediato realiza las entrevistas plasmando en el formato de Registro de entrevista el criterio de cada candidato preseleccionado y su decisión de contratar (refiérase a la ilustración 29).
3. Una vez seleccionado el candidato se le comunicará la decisión y se le darán indicaciones de cómo proceder para la incorporación.
4. Finalmente, se enviará una carta de agradecimiento vía correo electrónico a los candidatos que no fueron seleccionados.

REGISTRO DE ENTREVISTA

Fecha:	Mayo del 2018
Hora:	15h00
Empresa:	Jugalt
Departamento:	Investigación y Desarrollo
Cargo al que aplica:	Gerente de Investigación y Desarrollo
Nombre del Aspirante:	Tito Muñoz
Entrevistador:	Carlos Barez
Cargo:	Gerente General

VALORACIÓN DE FACTORES	R	B	MB	E	PESO (100%)	EVALUACIÓN
	25%	50%	75%	100%		
Habilidades técnicas: conocimiento específico en el área que implica dominio para el desempeño efectivo del cargo.	1	2	3	4	75	
Experiencia	1	2	3	4	100	
Formación Académica	1	2	3	4	100	
Promedio					92%	

Decisión final: Contratar ~~No Contratar~~

Observaciones: _____

Firma Entrevistador: _____

Gráfico 29: Registro de Entrevista

Fuente: Autoría Propia

Elaborado por: Pinos Andrade Mónica Patricia, Serrano Tapia Mónica Gabriela

CONCLUSIONES

El área de recursos humanos estaba catalogada como operativa, en la cual sus procesos se limitaban al pago de la nómina, contratación y desvinculación de personas y al cumplimiento de aspectos legales: hoy por hoy el rol de recursos humanos es esencial para las organizaciones, debiendo conocer aspectos de la planificación estratégica, la cultura y los valores organizacionales; para así contar con herramientas y procedimientos que fortalezcan las decisiones de quienes están a cargo de las diferentes áreas.

El proceso de selección de personal se considera uno de los más importantes dentro de una organización, considerando que en el proceso de contratación nos encontraremos con cargos que no son fáciles de captar en el mercado, para nuestro trabajo de titulación los hemos denominado como críticos.

Contar con una metodología, disminuye la probabilidad de errar en la incorporación de personas que no aporten o no cubran las expectativas de una organización, a más de minimizar tiempos y costos para la misma.

Nuestro trabajo de titulación consistió en la elaboración de una propuesta metodológica para contratación de cargos críticos aplicado en el área de recursos humanos basada en la metodología de Martha Alles (Alles, 2017) , COBIT 5 (ISACA, 2012), y la definición de cargos críticos de (Sidgman, 2010), con lo que el trabajo obtenido es totalmente aplicable en

otras empresas que busquen contratación de cargos críticos, beneficiando a las organizaciones ya que simplifica la contratación y garantiza la selección eficiente del personal, alineados al COBIT ya que nos permite realizar una gestión estructurada basada en la incorporación de personal adecuado, en una comunicación clara sobre las funciones de cada cargo y en garantizar el desarrollo y el nivel de adecuado de competencias para el personal.

RECOMENDACIONES

EL departamento de Recursos Humanos debe formalizar una metodología para la identificación, captación y contratación de personal; con mayor razón si se cuenta con cargos críticos ya que la búsqueda puede tomar un largo tiempo y puede generar impacto en la operación de la Organización.

La metodología propuesta se aplicó a la empresa Tubería Galvanizada, siendo factible la aplicación a las empresas del Grupo Industrial Graiman, con un involucramiento a las diferentes líneas de negocio y con una comprensión clara sobre las estrategias que cada una de ellas tiene se logrará una aplicación de la metodología de manera eficiente.

Se recomienda la implementación de la metodología para las demás empresas del Grupo Industrial Graiman considerando que cada línea de negocio tenga identificado aquellos cargos con un alto nivel de criticidad con los cuales se puede generar una base de datos por medio de un mapeo la misma que puede ayudar a acortar tiempos en la búsqueda del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2017). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
- Aragón, S., & Monroy, E. (2009). *Administración del talento humano para cargos críticos caso grupo honor & laurel: Metodología propuesta para empresas de servicios de seguridad*. (Tesis de grado no publicada) Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*, 10edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por competencias*. Caracas, Venezuela.
- Ganga, A. & Sánchez, R. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, región de los lagos-chile*. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. Recuperado el 3 de junio del 2017 <https://search.proquest.com/docview/899179687?accountid=36552>
- Giacomelli, R. *Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2): 53-96. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X.
- Ruano, J. (2014). *La selección de personal en las nuevas organizaciones: Externa vs Interna*. Nuevas tendencias. Universidad de Valladolid.
- Sidgman, R. (2010) “*Definición de Cargos Críticos*”. Recuperado el 9 de junio del 2017: <http://cemla.org/actividades/2010/2010-05-rrhh/Chile-MovilidadyFormaciondeSucesores.pdf>
- Tendencia Salarial. (21 de marzo 2009). Recuperado el 9 de junio del 2017: <http://www.tendenciasalarial.com/LinkClick.aspx?fileticket=DZdcYIdjUF8%3D&tabid=36&language=es-AR>
- Zayas, P. (2010). *Fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*.

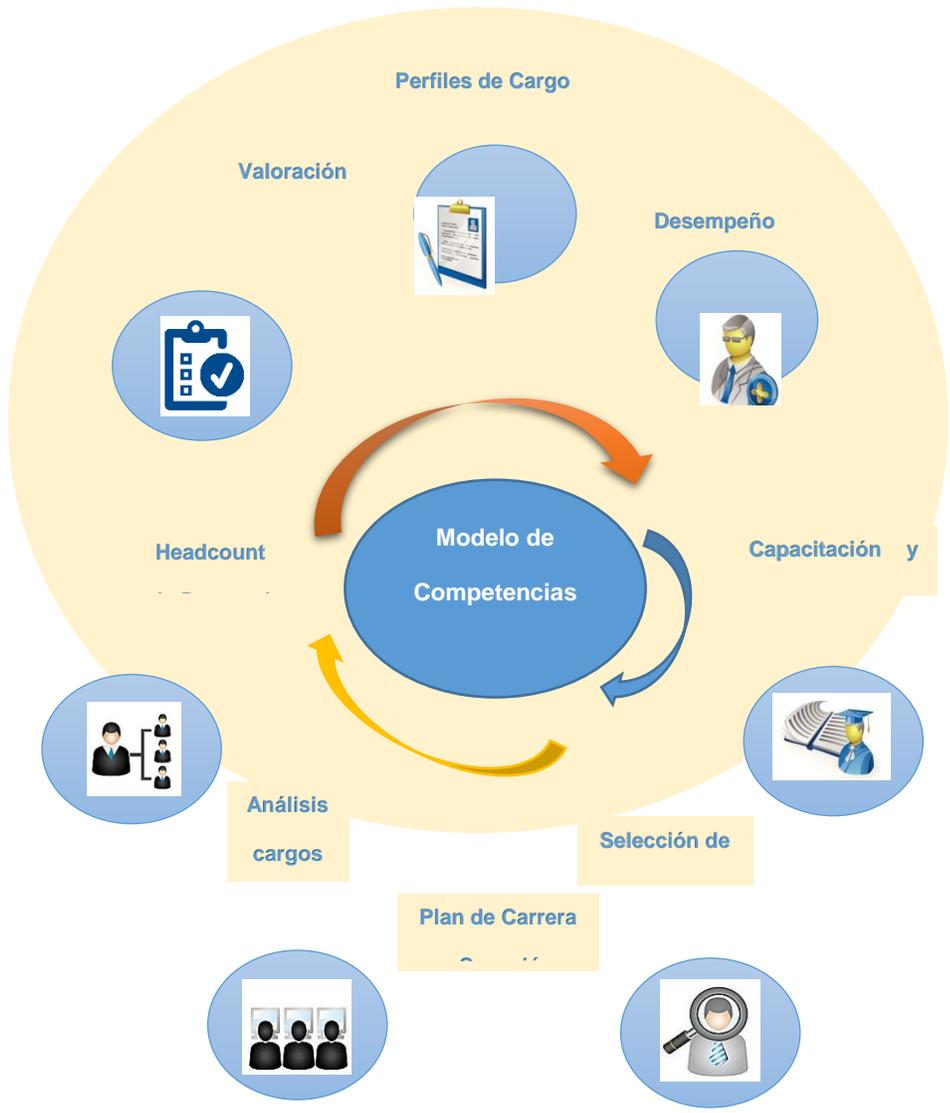
ANEXOS

Anexo 1 Modelo por Competencias

El Anexo está basado en el diccionario de competencias de Spencer & Spencer 1993, modelo que ha sido utilizado por otras organizaciones como: i) el Instituto Andaluz de Administración Pública (2006); ii) Grupo Industrial Graitman.

1.1. OBJETIVO:

Permitir que todos los colaboradores y colaboradoras del Grupo Industrial tengan una visión común de las competencias necesarias para obtener los resultados requeridos. También reforzar la cultura del GIG y simplificar la coordinación con respecto a las actividades de Recursos Humanos dentro de la organización.





CLIMA

CULTURA

COMUNICACI

1.2.DEFINICIONES:

Modelo de Competencias: Un modelo de gestión integral de Recursos Humanos que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales.

Competencia : Ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos de empleo. Es algo más que el conocimiento técnico. Hace referencia al saber y al “saber hacer”. Las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la más alta eficacia.

Perfil de cargo por Competencias: Documento que contiene información sobre actividades esenciales, conocimientos específicos, destrezas y otras competencias necesarias para desempeñar un puesto determinado.

1.3.MISIÓN DEL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN:

Nos comprometemos a:

- Entregar la mejor propuesta de valor para nuestros clientes, fabricando productos innovadores y de alta calidad, complementados con productos y servicios de excelencia que permitan mejorar la calidad de vida de quienes los utilizan.
- Incentivar los esfuerzos adicionales de nuestros colaboradores, viviendo siempre nuestros valores, en especial la justicia organizacional.

- Promover el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores trabajando con un fuerte sentido de servicio a la organización.
- Validar con el compromiso incondicional de nuestros accionistas, la Misión, Visión y Valores.
- Asegurar la sustentabilidad económica y financiera con un nivel de reinversión acorde para sostener el crecimiento del grupo, manteniendo un retorno adecuado que permita acceder a los beneficios esperados de los accionistas.
- Aportar al desarrollo de la colectividad y del Ecuador, generando oportunidades de trabajo y crecimiento.

1.4. VISIÓN DEL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN:

Ser un grupo industrial familiar con proyección empresarial, referente en todos los mercados donde estemos presentes por la calidad y el valor agregado de nuestros productos y servicios, la innovación en procesos productivos y la gestión organizacional de clase mundial, demostrando un compromiso con nuestros colaboradores, el cuidado del medioambiente y la responsabilidad social”.

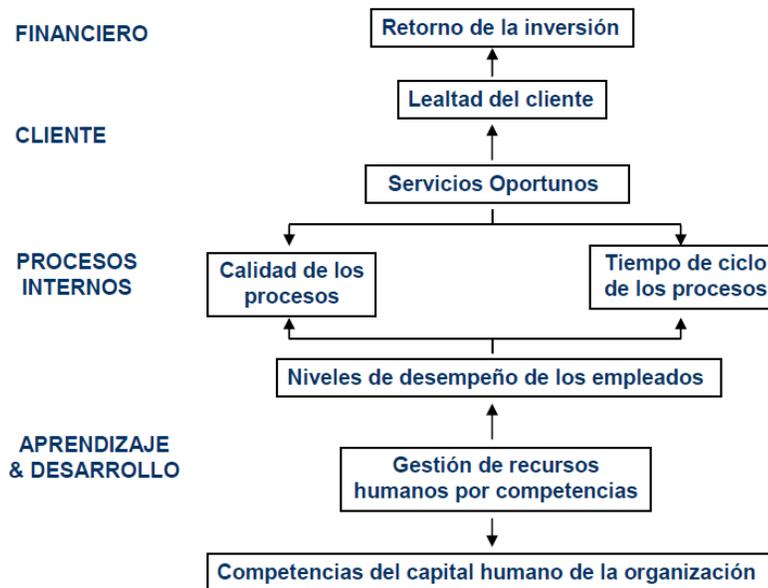
1.5. VALORES DEL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

- Trabajo en Equipo
- Lealtad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Justicia
- Seguridad

1.6. COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones es dinámico y cambiante: globalización, avances tecnológicos sin precedentes, cambios en los patrones de consumo, mercados abiertos, etc. En este entorno las palabras claves para las organizaciones son productividad y competitividad. En ese escenario, la administración de recursos humanos debe cambiar su papel operativo por un papel proactivo y estratégico.

La productividad es un efecto sinérgico que aparece cuando los distintos componentes de la organización funcionan correcta y coordinadamente. La productividad radica en la combinación precisa y en la sincronización correcta de diversos elementos y componentes de la organización. Uno de estos elementos es lo que actualmente se denomina como “el capital humano de las organizaciones”. La importancia del capital humano es tan crucial que basta considerar que sin personas ningún sistema administrativo o tecnológico funciona. En última instancia, el éxito de cualquier organización depende del nivel de desempeño de sus integrantes.



1.7. MODELO DE COMPETENCIAS DEL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

EL Grupo Industrial Graiman adopta un modelo de competencias que contempla las siguientes categorías:

- Competencias del Responsable del Modelo
- Competencias Corporativas del Grupo Industrial Graiman
- Competencias Genéricas
- Competencias Técnicas

1.7.1. Competencias del Responsable del Modelo.- Las siguientes competencias son esenciales para que los profesionales del área de recursos humanos gestionen las competencias de la gente y la organización. Es necesario para la eficaz implementación del modelo y del seguimiento que se realice al mismo que exista un responsable de la administración del modelo de competencias. A continuación presentamos las competencias mínimas que el mismo debería tener o tratar de desarrollar:

COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO.- Diseñar y ejecutar las actividades a apoyar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

ORIENTACIÓN DE SERVICIO.- Detectar las necesidades de los clientes internos y externos, haciendo lo necesario para satisfacer esas necesidades.

TRABAJO EN EQUIPO.- Apoyar a los demás. Coordinar las actividades de los demás.

DESARROLLO DE LOS DEMÁS.- Diseñar y ejecutar actividades orientadas a fomentar el desarrollo de las competencias del personal de la organización.

1.7.2. Competencias Corporativas del Grupo Industrial Graiman

Son aquellas competencias que son transversales a todos los perfiles de la organización,

independiente de la posición del cargo, definen estándares propios de la compañía, que la hace diferente de las demás compañías en el mercado.

A continuación se detalla las *competencias corporativas* del Grupo Industrial Graiman, las mismas que están asociadas a los valores de la organización, tienen por objeto atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente a nuestra cultura, procesos y sistema organizativo.

Competencias Corporativas:

A. TRABAJO EN EQUIPO

Pregunta clave: *¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del equipo del que es parte?*

Trabajo en Equipo implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un equipo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. “Equipo”, como en el caso de “Liderazgo”, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.

Niveles:

- 1. Cooperera.** Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.

2. **Expresa expectativas positivas del equipo.** Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros (incluidos los colaterales y personas a su cargo).
3. **Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos.** Cooperaba habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la empresa. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.
4. **Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás.** Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve la cooperación entre departamentos dentro del GIG.

B. ORIENTACIÓN AL LOGRO

Preguntas clave: *¿Se esfuerza la persona por alcanzar o superar unos objetivos?*

¿Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto?

Orientación al Logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o superar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales

que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

Niveles:

- 1. Quiere hacer bien el trabajo.** Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.
- 2. Crea sus propios estándares en el trabajo.** Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la organización). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
- 3. Mejora el rendimiento, es proactivo.** Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (*La mejora debe ser notable y medible*). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
- 4. Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.** Ambiciosos significa que hay un 50% de posibilidades de alcanzar el objetivo, lo cual es difícil pero no imposible. O bien realiza comparaciones de su rendimiento actual con otros pasados (por ejemplo: "cuando me hice cargo de esto, la eficacia era del 25%, actualmente es de un 85%").

Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área o equipo.

C. INICIATIVA

Pregunta clave: *¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?*

Iniciativa se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluido la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Niveles:

- 1. Aborda oportunidades o problemas presentes.** Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
- 2. Es decisivo en situaciones imprevistas.** Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, “estudiar la situación” o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).

3. **Se anticipa a corto plazo.** Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo mayor a 1 mes.
4. **Se anticipa a medio y largo plazo.** Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo mayor al año, actuando para crear oportunidades o evitar problemas *que no son evidentes para los demás.*

D. INTEGRIDAD

Pregunta clave: ¿Actúa la persona rectamente aun en situaciones adversas?

Integridad es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Niveles:

1. **Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.** Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
2. **Actúa rectamente.** Está orgulloso de ser honrado: "sabían que yo no permitiría eso". Es honesto en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa o con el cliente. Da a todos un trato equitativo.
3. **Actúa rectamente, aunque no sea fácil.** Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre habíamos sido

compañeros, pero la sucursal necesitaba esos cambios” o actúa “como debe hacerlo” aunque eso le suponga complicaciones.

- 4. Rechaza ofertas poco éticas.** Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores: “no me dejé sobornar”. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.

E. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

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

Identificación con el Grupo Industrial Graiman es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos del GIG. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

Niveles:

- 1. Intenta encajar en el Organización.** Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en el GIG. Utiliza su uniforme de manera correcta o mantiene una vestimenta acorde a su área de trabajo, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera.
- 2. Es leal con la Organización.** Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos

afectivos con la organización. Si es necesario lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él (Ej.: se queda hasta más tarde).

3. **Apoya al GIG.** Actúa en favor de la misión y los objetivos del GIG. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades del GIG. Coopera con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia del Grupo Industrial Graiman. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su superior jerárquico.
4. **Hace concesiones profesionales o personales en favor del GIG.** Pone las necesidades del GIG por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.). O bien apoya las decisiones que benefician a toda la organización y que son acordes a los valores propios y laborales.

1.7.3. COMPETENCIAS GENÉRICAS

Son aquellas competencias que están asociadas con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva.

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL OPERATIVO	NIVEL ADMINISTRATIVO	NIVEL SERVICIO COMERCIAL	NIVEL JEFATURA	NIVEL GERENCIAS Y DIRECCIONES
<i>Gestión personal</i>					
<i>Flexibilidad</i>	x	x	x	x	x
<i>Autoconfianza</i>	x	x	x	x	x
<i>Pensamiento</i>					
<i>Pensamiento Analítico</i>		x	x	x	x
<i>Pensamiento Conceptual</i>		x		x	x

<i>Búsqueda de Información</i>		X		X	X
Influencia					
<i>Orientación al Cliente</i>		X	X	X	X
<i>Comprensión Interpersonal</i>	X		X	X	
<i>Comprensión de la Organización</i>	X	X	X	X	X
<i>Impacto e Influencia</i>			X	X	X
<i>Desarrollo de Interrelaciones</i>	X	X	X	X	
<i>Comunicación</i>	X	X	X	X	X
Gestión del Equipo					
<i>Desarrollo de Personas</i>				X	X
<i>Dirección de Personas</i>				X	X
<i>Liderazgo</i>				X	X

Competencias Suplementarias					
<i>Preocupación por el Orden y la Calidad</i>	X	X	X	X	X
<i>Autocontrol</i>	X	X	X	X	X

F. FLEXIBILIDAD

Pregunta clave: *¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?*

Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o

puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Niveles:

- 1. Acepta la necesidad de ser flexible.** Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
- 2. Aplica las normas con flexibilidad.** Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
- 3. Adapta su comportamiento a la situación.** Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.
- 4. Adapta su estrategia a la situación.** Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la organización para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

H. AUTOCONFIANZA

Pregunta clave: *¿Aborda la persona situaciones arriesgadas o retadoras y se encuentra segura de sí misma?*

Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar

confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo ante nuevas dificultades).

Niveles:

- 1. Se muestra seguro de sí mismo.** Una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, lo hace sin requerir supervisión constante. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. Muestra seguridad ante los demás.
- 2. Actúa con independencia.** Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar a sus superiores dentro de su ámbito de responsabilidad funcional, aun cuando no estén sus superiores o en situaciones en las cuales no puede acceder a la autoridad formal.
- 3. Está seguro de sus capacidades.** Sabe que es un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente. Tiene su confianza en su propio juicio.
- 4. Busca retos o desafíos.** Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad. Se ofrece para situaciones o proyectos desafiantes.

I. PENSAMIENTO ANALÍTICO

Pregunta clave: *¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?*

Pensamiento Analítico es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Niveles:

- 1. Desglosa los problemas.** Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.
- 2. Identifica relaciones básicas.** Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
- 3. Identifica relaciones múltiples.** Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

- 4. Realiza planes o análisis complejos.** Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.

J. PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Preguntas clave: *¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos?*

¿Consigue hacer un todo de las distintas partes?

¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

Pensamiento Conceptual es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Niveles:

- 1. Utiliza reglas básicas.** Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.
- 2. Reconoce modelos o pautas.** Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
- 3. Utiliza conceptos complejos.** Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos

estadísticos, los análisis demográficos, TQM, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.

- 4. Clarifica datos o situaciones complejas.** Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás.

K. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Pregunta clave: *¿Va la persona más allá de lo obvio y busca información activamente?*

Búsqueda de Información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

Niveles:

- 1. Pregunta.** Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.

2. **Indaga personalmente.** Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: “¿Qué ocurrió?”.
3. **Profundiza en el tema.** Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
4. **Investiga.** Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia. Ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

L. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Pregunta clave: *¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo?*

Orientación al Cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

Niveles:

- 1. Lleva un seguimiento.** Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos, de sus cuentas... (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente). Desea servir al cliente.
- 2. Mantiene una comunicación fluida.** Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil (condiciones del producto solicitado, funcionamiento de la Nexo...). Da servicio al cliente de forma cordial.
- 3. Se compromete personalmente.** Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
- 4. Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo.** Hace más de lo que normalmente el cliente espera. Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el proyecto o producto a las necesidades del cliente (por ejemplo, trata de hacer una combinación de productos y operaciones que finalmente sean más ventajosas para el cliente o le reporten mayor interés).

M. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL

Pregunta clave: *¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?*

Comprensión Interpersonal implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás

aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Niveles:

- 1. Entiende los sentimientos o su razón.** Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
- 2. Entiende los sentimientos y su razón.** Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
- 3. Entiende los ¿por qué?.** Entiende el sentido o por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
- 4. Comprende las razones de fondo.** Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.

N. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Pregunta clave: *¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?*

Conocimiento Organizativo es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Niveles:

- 1. Comprende la estructura formal.** Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
- 2. Comprende la estructura informal.** Comprende (o utiliza) las estructuras informales (identificar a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones...). Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debiera.
- 3. Comprende el clima y la cultura.** Identifica (o utiliza) las limitaciones organizativas no explícitas, lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtendrá la mejor respuesta.
- 5. Comprende asuntos de fondo de la empresa.** Comprende (y aborda) las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la compañía.

O. IMPACTO E INFLUENCIA

Pregunta clave: *¿Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros?*

Impacto e Influencia implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Niveles:

- 1. Utiliza una única acción para persuadir.** Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor (por ejemplo: hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.).
- 2. Utiliza acciones múltiples para persuadir.** Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de dos o más argumentos en una presentación o discusión.
- 3. Calcula el impacto de las palabras o acciones.** Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
- 4. Utiliza influencias indirectas.** Usa cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C, etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza expertos u otras personas para influir.

P. DESARROLLO DE INTERRELACIONES

Pregunta clave: *¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?*

Desarrollo de Interrelaciones consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Niveles:

- 1. Mantiene contactos informales.** Mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
- 2. Entabla frecuentemente relaciones informales.** Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
- 3. Fomenta contactos sociales útiles.** Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
- 4. Hace sólidas amistades.** Establece sólidas amistades como se demuestra por el hecho de que un amigo testimonia en su favor, le apoya o le ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.

Q. COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Niveles:

1. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
2. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
3. Es reconocido en su área de incumbencia por ser el interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
4. 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 colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

R. DESARROLLO DE PERSONAS

Preguntas clave: *¿Trabaja la persona para desarrollar las destrezas y capacidades (no sólo las habilidades) a largo plazo de los demás?*

Desarrollo de Personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar cursos de capacitación.

Niveles:

- 1. Expresa expectativas positivas.** Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Se refiere a las habilidades actuales y futuras y/o el potencial para aprender, incluso en casos difíciles. Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento.
- 2. Da instrucciones detalladas.** Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarles.
- 3. Da explicaciones/ofrece ayuda.** Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas o tests o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.
- 4. Da "feed-back".** Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para

mejorar. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. *Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque esté establecido. Puede incluir detectar necesidades de formación y establecer nuevos programas o materiales para satisfacerlas.*

S. DIRECCIÓN DE PERSONAS

Pregunta clave: *¿Establece la persona firmes estándares de comportamiento y se los exige a los demás?*

Dirección de Personas implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".

El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso determinante. El intentar razonar, persuadir o convencer a los demás para que hagan algo es Impacto e Influencia (IMP), no Dirección de Personas.

Niveles:

- 1. Da instrucciones.** Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de mayor consideración.
- 2. Establece límites.** Puede manejar situaciones para limitar las opciones de los demás o forzarles a que proporcionen los recursos deseados. Delimita el ámbito de

responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables.

- 3. Exige alto rendimiento.** Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
- 4. Lleva un seguimiento del rendimiento exigido.** Establece unilateralmente estándares, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares. Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean.

T. LIDERAZGO

Pregunta clave: *¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?*

Liderazgo supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

Niveles:

- 1. Lidera bien las reuniones.** Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, asigna los turnos de palabra, etc.
- 2. Mantiene a las personas informadas.** En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la

información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.

3. **Cuida del grupo.** Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).
4. **Promueve la eficacia del equipo.** Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (delega responsabilidades, asignación de trabajos al equipo, formación, etc.). Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas... Actúa como modelo a seguir por los demás. Transmite ilusión y compromiso son el proyecto o la misión del grupo. Es un líder con credibilidad y un carisma genuino.

U. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

Pregunta clave: *¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?*

¿Es cuidadoso en su trabajo?

Preocupación por el Orden y la Calidad se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Niveles:

- 1. Muestra preocupación por el orden y la claridad.** Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos (y a menudo por escrito).
- 2. Comprueba su propio trabajo.** Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.
- 3. Realiza un seguimiento del trabajo de los demás.** Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.
- 4. Realiza un seguimiento de datos o proyectos.** Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden.

V. AUTOCONTROL

Pregunta clave: *¿Tiene la persona sentimientos fuertes y evita manifestarlos?*

Autocontrol es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

Niveles:

- 1. No se deja llevar por impulsos emocionales.** Siente un impulso de hacer algo inapropiado y resiste la tentación. No cae en la tentación de actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (tales como ira, alta

frustración o fuerte estrés) y consigue controlarlas. No hace más que dominar sus sentimientos (no actúa para mejorar las cosas). Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

- 2. Responde manteniendo la calma.** Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.
- 3. Controla el estrés sostenido con efectividad.** Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

Competencias Técnicas

Son aquellas competencias asociadas a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

A. PLANIFICAR Y ORGANIZAR

Fijar de manera efectiva objetivos, prioridades y sus plazos correspondientes. Indicar acciones y los medios para alcanzar determinados resultados.

Niveles:

- 1.** Fija y organiza de manera efectiva el trabajo propio y tareas a ejecutar de forma diaria.

2. Planifica y organiza su trabajo de manera independiente y efectiva, estableciendo prioridades, adaptándose también a los otros. Considera las variables que pueden impedir el cumplimiento de sus metas y objetivos, identificando y desarrollando soluciones para minimizar los posibles obstáculos.
3. Apoya a sus colegas/ compañeros en acciones de planificación de actividades y/o proyectos. Brinda consejos y herramientas para definir acciones e identificar recursos y tiempos necesarios para alcanzar objetivos. Analiza y planifica varias actividades y/o proyectos a la vez, manteniendo planes de acción efectivos. Ajusta su plan de acción cuando se presenta alguna circunstancia que pueda incidir.
4. Desarrolla y coordina objetivos y actividades de su área / departamento, supervisando su cumplimiento posterior. Fomenta y estimula las actividades de planificación en su área/ organización. Informa de manera oportuna y efectiva cambios producidos en la planificación. Estimula la planificación y el círculo de control.

B. GESTIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO, CREDITICIO, LEGAL Y/O RIESGO

Poseer los conocimientos y la experiencia técnica necesaria en su área de gestión específica de forma que apoye la estrategia del negocio.

Niveles:

1. Se muestra dispuesto a invertir en su propio desarrollo, pide a aquellos con los que trabaja que le comenten sus puntos de atención en materia de conocimiento. Si no

domina un tema solicita información a sus colegas. Participa en cursos que le han sido ofrecidos.

2. Invierte por iniciativa propia en el auto desarrollo. Distingue tanto los puntos fuertes como los débiles. Se involucra en proyectos que le aporten a desarrollar sus conocimientos. Utiliza para su desarrollo de conocimiento un plan concreto.
3. Estimula a los demás en su inmediato entorno de trabajo a desarrollar sus conocimientos. Distingue puntos fuertes y débiles en los conocimientos de los colaboradores. Indica a sus colaboradores posibilidades para el desarrollo de conocimiento.
4. Inspira y ayuda a los demás incluso aquellos que se encuentran fuera de su círculo de trabajo a reforzar sus conocimientos. Estimula a otros dentro de la institución a aportar ideas y medios para aumentar los conocimientos. Propone directrices y medios que faciliten el desarrollo de conocimiento de los colaboradores de la Institución.

C. ASESORÍA TÉCNICA

Comprender las necesidades y aspiraciones de los clientes (internos y externos) y del mercado. Ofrecer soluciones que agreguen valor, cumpliendo oportunamente con las ofertas y plazos presentados. Considerar al mercado/cliente como el centro de la organización, desarrollando mecanismos para convertirlo de cliente potencial en real

Niveles:

1. Convince a sus clientes (internos o externos) de poner en marcha una idea propuesta.

2. Logra la aceptación y apoyo por parte de clientes (internos y externos) para la ejecución de ideas o propuestas.
3. Es capaz de convencer a una persona para que adquiera un producto o servicio en los mejores términos para la empresa y cliente.
4. Es capaz de convencer y comercializar productos o servicios a clientes corporativos, logrando beneficio para la organización y satisfacción del cliente.

ANEXOS

(MÉTODO MPC – COMPERS)

(DICCIONARIO DE COMPETENCIAS SISTEMA COMPERS)

MÉTODO DE PERFILES DE COMPETENCIAS, MPC®

El propósito de esta sección es explicar el método MPC®. Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias (Spencer & Spencer, 1993).

1. Descripción del Método MPC.-

Las siglas MPC® significan:

M = modelado **P** = perfiles **C** = competencias

2. Objetivo del Método MPC

El objetivo general del método MPC® es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

Una vez que se ha sistematizado la información recolectada con este método, se han establecido las bases para la gestión de recursos humanos por competencias.

El método del *modelado de perfiles de competencias* o MPC® es el fruto de varias experiencias de consultoría de la Firma en variedad de organizaciones. Esencialmente el método MPC® se desarrolla en un taller donde un grupo de expertos en los puestos, y con la guía de un facilitador:

- (a) **Identifican las actividades esenciales del puesto** (criterios de rendimiento superior).
- (b) **Levantán el perfil de competencias del puesto** (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- (c) **Determinan las competencias**, que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

La gran ventaja es que estos resultados se generan en un máximo de cuatro horas y para un gran número de puestos. Dos facilitadores pueden dirigir el trabajo de un grupo de 45 personas. Suponiendo tres expertos por puesto, en cuatro horas se puede contar con los criterios de rendimiento y los perfiles de al menos 15 puestos diferentes.

3. Beneficios del Método MPC

- Acelera significativamente los procesos de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.

- Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas / departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.
- Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.
- Utiliza el concepto de “competencias integrales”; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
- Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
- Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (actividades esenciales, indicadores de gestión, competencias, etc.), materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.

- Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

El método MPC® está pensado no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, el método MPC® logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados.

4. Metodología

El *método MPC®* se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

El taller es conducido por el responsable de recursos humanos de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

Los informantes o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:

- **Conocer a fondo la posición:** usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.

- *Asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller:* comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Lo ideal es que se formen grupos de tres expertos por posición a analizar, ya que el método está diseñado para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo. No obstante, si no existe el número suficiente de expertos, no hay inconveniente en tener un solo informante por puesto. Sin embargo, en este caso es altamente recomendable que se revise con mayor detalle la información proporcionada por el informante en la fase de validación, una vez concluido el taller.

En el caso de que los potenciales informantes no tengan las habilidades recomendadas, es preferible trabajar con los supervisores de los informantes. Lo importante es que los informantes reúnan las destrezas básicas de comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Por su parte los requisitos que deben cumplir los facilitadores de los talleres son:

- Conocimiento de la metodología MPC®.
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- Habilidad para dirigir y organizar grupos.

4.1. Objetivos de la Metodología MPC ®

- Identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo.
- Establecer las características personales requeridas (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, etc.) requeridos para desempeñar las actividades esenciales.
- Identificar cuáles de las competencias listadas son requerimientos de selección y cuáles son requerimientos de capacitación.
- Establecer la misión del puesto, formación académica, experiencia requerida y los indicadores de gestión posicionales.

5. Perfil de Competencias

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. Téngase en cuenta que en la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

A diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles de competencias.

El Método MPC® utiliza diccionarios que clasifican a las competencias: conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos. Todos estos diccionarios provienen de unas taxonomías elaboradas por un grupo de investigadores y consultores que realizaron su trabajo en un proyecto denominado **ONET** (occupational network), contratado por la Secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999).

6. Niveles de Competencias

Para que un proceso de selección de personal por competencias sea viable, es necesario asignar previamente niveles cuantificados a las competencias del perfil. Los niveles hacen referencia al grado de desarrollo que debe tener una competencia en un puesto determinado. La lógica de esta asignación se basa en el supuesto de que no es lo mismo supervisar a dos empleados que a 20. No es lo mismo vender un producto sencillo a un reducido número de clientes, que un producto complejo a un gran número de clientes. Es decir, una misma competencia puede estar presente en varios puestos pero eso no significa que en todos ellos tendrá el mismo nivel o grado de desarrollo.

Por tanto, es necesario hacer comparaciones interpuestos para asignar niveles diferenciales entre las competencias.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ONET®



DESTREZAS

I. Destrezas / Habilidades Básicas

Competencias vinculadas a procesos de formación

1. Comprensión Lectora:

Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.

- Demuestra haber leído y comprendido el contenido de los documentos previamente enviados.
- Comprende la información escrita que se le envía.
- Realiza preguntas que demuestran comprensión de documentos escritos previamente enviados.

2. Escucha activa

Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.

- Escucha activamente a los demás.
- En las conversaciones no interrumpe a los demás.
- Sus acciones toman en cuenta las opiniones de los demás.

3. Escritura

Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.

- Redacta documentos comprensibles.
- Escribe con claridad y estructura.
- Se comunica efectivamente por escrito.

4. Hablado

Hablar con los demás de manera clara y comprensible.

- Cuando habla se expresa con claridad.
- Utiliza un lenguaje comprensible.
- Adapta su lenguaje según el grupo al que se dirige.

5. Destreza matemática

Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.

- Utiliza las matemáticas para desarrollar su trabajo.
- Demuestra habilidad con las operaciones matemáticas básicas.
- Aplica con efectividad las matemáticas requeridas por su trabajo.

6. Destrezas científicas

Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.

- Aplica el método científico para desarrollar su trabajo / proyectos.
- Ejecuta sus trabajos / proyectos según una metodología científica.
- Utiliza conceptos científicos para sustentar sus trabajos / proyectos.

II. Destrezas / Habilidades de Proceso

Competencias para la ejecución y control de procesos en general

7. Aprendizaje activo

Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.

- Demuestra adquisición de nuevos conocimientos / destrezas.
- Aprende de su trabajo / experiencia.
- Modifica su conducta / actitudes como resultado del aprendizaje.

8. Estrategias de aprendizaje

Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.

- Enseña a los demás con efectividad.
- Comparte sus conocimientos y habilidades.
- Muestra interés en la formación de los demás.

9. Monitoreo y control

Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

- Controla el avance de los trabajos.

- Realiza seguimiento de las actividades / proyectos que emprende.
- Verifica el cumplimiento de las fases de un proyecto / trabajo.

10. Innovación y mejora continua

Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.

- Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas incluso más allá de sus funciones
- Desarrolla planes y/o acciones para evitar posibles problemas o aprovechar oportunidades
- Participa activamente en la implementación de las mejoras.

III. Destrezas / Habilidades para la Solución de Problemas Complejos

Competencias implicadas en la solución de problemas

11. Pensamiento crítico

Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.

- Cuando analiza las acciones / trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles.
- Cuando comenta las acciones / trabajo de otros lo hace de una manera constructiva.
- Identifica con objetividad los aspectos positivos y negativos de una propuesta / enfoque.

12. Identificación de problemas

Identificar la naturaleza de un problema.

- Detecta la problemática de una situación.
- Identifica las causas de los problemas.
- Las soluciones que propone atacan la raíz de los problemas.

13. Recopilación de información

Conocer cómo localizar e identificar información esencial.

- Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida.
- No espera que le manden información, sino que la busca activamente.
- Cuando necesita información persiste hasta obtenerla.

14. Organización de la información

Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.

- Organiza con criterio técnico la información que maneja / recopila.
- Clasifica datos / información con criterio técnico.
- Ordena / clasifica / organiza información de modo adecuado.

15. Síntesis / Reorganización

Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.

- Organiza / estructura la información para facilitar el análisis.
- Proporciona una estructura / orden a la información que maneja.
- Optimiza el análisis ordenando / simplificando la información.

16. Generación de Ideas

Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.

- Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas.
- Propone nuevas maneras de considerar una situación / problema.
- Aporta con ideas / propuestas útiles para el trabajo.

17. Evaluación de ideas

Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.

- Selecciona las mejores alternativas antes de emprender una acción.
- Demuestra criterio para escoger las mejores opciones o alternativas.
- Escoge las alternativas más eficientes para ejecutar un trabajo.

18. Planificación

Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

- Planifica las acciones / proyectos que va a emprender.
- Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora.
- Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido.

19. Evaluación de soluciones

Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.

- Propone sugerencias útiles cuando se le pide que revise alguna cuestión.
- Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso / proyecto / trabajo.
- Revisa la efectividad de sus soluciones.

20. Pensamiento conceptual

Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.

- Aplica sus conocimientos para resolver problemas complejos.
- Formula soluciones técnicas para resolver los problemas.
- Discute los problemas de trabajo en términos técnico – profesionales.

21. Pensamiento analítico

Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

- Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas.
- Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo.
- Detecta relaciones / patrones en los datos que analiza.

22. Orientación de resultados

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia

- Cumple con sus planes y objetivos dentro de los límites de tiempo y calidad cuidando el uso eficiente de los recursos de la compañía.
- Logra los planes y objetivos a pesar de las dificultades y persevera hasta alcanzarlos.
- Participa activamente en la definición de objetivos en los proyectos y/o trabajos que emprende.

23. Iniciativa

Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

- Emprende acciones y hace que las cosas sucedan.
- Identifica oportunidades de mejora y actúa antes que los demás.
- Se anticipa a los demás a los acontecimientos que pueden afectar su trabajo.

IV. Destrezas / Habilidades sociales

Competencias para interactuar con personas

24. Percepción social (empatía)

Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.

- Comprende las necesidades de las personas a las que sirve / ayuda.
- Demuestra sensibilidad / comprensión con los problemas de los demás.
- Trata con cortesía y respeto a los demás.

25. Trabajo en equipo y cooperación

Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

- Ofrece ayuda a los demás.
- En equipos de trabajo realiza aportes considerables.
- Coordina sus tareas con los demás miembros de su equipo.

26. Persuasión

Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.

- Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes.
- Utiliza argumentos de peso para vender sustentar ideas / proyectos.
- Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo.

27. Negociación

Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.

- En los conflictos, promueve la reconciliación de diferencias.
- Cuando negocia, obtiene acuerdos mutuamente aceptables.
- Busca obtener consensos para fortalecer acuerdos, minimizar diferencias, etc.

28. Instrucción

Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.

- Comparte abiertamente sus conocimientos.
- Fomenta en los demás la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas.
- Enseña a los demás cuando es necesario.

29. Orientación de servicio

Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

- Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.
- Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.
- Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.

30. Construcción de relaciones

Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.

- Establece activamente una red de contactos personales, claves para su trabajo.

- Amplia su red de contactos sociales relevantes para el trabajo.
- Genera un ambiente favorable para las relaciones interpersonales duraderas.

31. Asertividad / firmeza

Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

- Defiende con firmeza sus convicciones / puntos de vista.
- Se opone con firmeza cuando se amenaza el cumplimiento de objetivos de trabajo.
- Expresa sus desacuerdos con claridad explicando sus razones.

32. Orientación / asesoramiento

Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.

- Ofrece sugerencias pertinentes y oportunas.
- Contribuye a la toma de decisiones con sugerencias valiosas.
- Ofrece guías / sugerencias útiles a los demás.

V. Destrezas / Habilidades Técnicas

Competencias relativas al uso, manejo o mantenimiento equipos, sistemas, maquinaria, instalaciones

33. Análisis de operaciones

Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.

- Identifica las soluciones técnicas para resolver o mejorar el desempeño de un equipo / sistema.
- Sugiere cambios útiles para optimizar la operación de equipos / sistemas / maquinaria.
- Establece con precisión los requerimientos en materia de equipos / sistemas / maquinarias.

34. Diseño de tecnología

Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.

- Diseña tecnologías o soluciones aplicables y útiles para la organización.
- Adapta con efectividad métodos / tecnologías para la organización.
- Propone tecnologías / soluciones útiles para la organización.

35. Selección de Equipo

Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.

- Identifica con criterio técnico los equipos / herramientas necesarias para un trabajo.
- Escoge con criterio técnico los equipos / herramientas que requiere la organización.
- Detecta con precisión los requerimientos en materia de equipos / herramientas / sistemas.

36. Instalación

Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.

- Instala los equipos / cables / computadoras de acuerdo a las especificaciones técnicas.
- Demuestra habilidad en la instalación de equipos / computadoras / cables.
- Los equipos / computadoras / cables que instala funcionan correctamente.

37. Programación

Elaborar programas de computación para varios propósitos.

- Desarrolla aplicaciones informáticas útiles para el área / organización.
- Desarrolla aplicaciones de software efectivos.
- Demuestra habilidad en la programación de sistemas informáticos.

38. Comprobación

Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.

- Conduce con efectividad pruebas / ensayos para evaluar el correcto funcionamiento de equipos / sistemas.
- Comprueba la efectividad de equipos / programas informáticos de manera apropiada.
- Verifica que equipos / software / programas informáticos operen de manera apropiada.

39. Control de operaciones

Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

- Revisa con efectividad los indicadores / medidores de máquinas / equipos.
- Inspecciona el funcionamiento de máquinas / equipos / operaciones.
- Monitorea la operación de máquinas / equipos observando sus indicadores de rendimiento.

40. Operación y Control

Controlar la operación de equipos / maquinaria o sistemas.

- Opera el equipo / maquinaria / herramientas según las especificaciones técnicas.
- Cuida la maquinaria / equipo / herramientas de manera apropiada.
- Maneja equipos / maquinaria / herramientas con efectividad.

41. Inspección de productos

Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.

- Revisa que los productos / servicios desarrollados cumplan con las especificaciones técnicas.
- Dedicar tiempo para revisar que los servicios / productos cumplan con criterios de calidad.
- Conduce pruebas / ensayos para comprobar que los productos / servicios están listos para ser entregados a los clientes.

42. Mantenimiento de equipos

Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.

- Previene el daño de equipos / maquinaria / sistemas realizando rutinas oportunas de mantenimiento.
- Proporciona mantenimiento oportuno a los equipos / sistemas / maquinaria.
- El mantenimiento que da a equipos / sistemas / maquinarias es realizado correctamente.

43. Detección de averías

Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.

- Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas / averías en equipos / sistemas / maquinarias.
- Cuando revisa un equipo / sistema / maquinaria detecta con precisión el problema técnico.
- Localiza la falla / avería de un equipo / sistema / maquinaria con efectividad.

44. Reparación

Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.

- Repara equipos / sistemas / maquinaria con efectividad
- Demuestra habilidad en la reparación de equipos / sistemas / maquinarias.
- Arregla según las especificaciones técnicas equipos / sistemas / maquinarias.

VI. Destrezas / Habilidades en Sistemas Organizacionales

Competencias para la gestión de sistemas organizacionales

45. Formular una visión

Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.

- Transmite con efectividad su visión de las cosas.
- Describe escenarios de acción ideales, pero factibles.
- Realiza su trabajo con una finalidad en mente.

46. Percepción de sistemas y entornos

Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.

- Percibe cambios internos o del entorno que pueden tener efectos en la organización.
- Identifica condiciones internas o del entorno que afectan el rendimiento de la organización.
- Toma en cuenta variables internas o del entorno antes de emprender una acción.

47. Identificar consecuencias ulteriores

Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.

- Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización.
- Identifica cómo pueden verse afectados sistemas / personas si se efectúan ciertos cambios o acciones.
- Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades / estructuras / recursos.

48. Identificación de causas fundamentales

Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.

- Identifica las causas de fondo que afectan el rendimiento de la organización o sus componentes.
- Promueve cambios positivos para la organización.
- Determina las cosas que deben cambiarse para lograr cambios organizacionales significativos.

49. Juicio y toma de decisiones

Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.

- Toma decisiones claras cuando la situación lo exige.
- Toma decisiones a fin de evitar dejar asuntos sin resolver.
- Toma decisiones valorando los pro y los contras.

50. Evaluación de sistemas organizacionales

Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.

- Verifica la fiabilidad de los datos / indicadores sobre el rendimiento de la organización.
- Estudia los datos relativos al desempeño de la organización o sus componentes antes de emprender una acción.
- Recopila datos / información / indicadores de diversa naturaleza para evaluar el rendimiento de la organización o sus componentes.

51. Organización de sistemas

Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.

- Diseña procesos eficientes de trabajo.
- Busca la efectividad eliminando la burocracia.
- Establece procedimientos para la generación de resultados eficaces.

VII. Destrezas / Habilidades para el Manejo de Recursos

Competencias para el manejo y gestión de recursos

52. Manejo del tiempo

Manejar el propio tiempo y el de los demás.

- Aprovecha productivamente el tiempo.
- Organiza su trabajo evitando perder el tiempo.
- Realiza sus tareas dentro de límites razonables de tiempo.

53. Manejo de recursos financieros

Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

- Prepara presupuestos financieros que reflejan comprensión de las necesidades de las áreas.

- Asigna recursos financieros, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes.
- Ofrece guías / sugerencias para el uso óptimo de los recursos financieros.

54. Manejo de recursos materiales

Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

- Controla el buen uso de los recursos materiales (equipos, herramientas, etc.).
- Asigna recursos materiales, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes.
- Ofrece guías / sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales.

55. Manejo de recursos Humanos

Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

- Establece con precisión las necesidades de personal para la realización de un trabajo / proyecto.
- Identifica a los mejores para la realización de un trabajo / proyecto.
- Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás.

REVISIÓN:

Número	Fecha	Razón
1	2016-14-29	Original
2	2017-01-04	Actualización de firma de aprobación

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de noviembre de 2017, conoció la petición de las estudiantes **MONICA PATRICIA PINOS ANDRADE** con código 38050 y **MARÍA GABRIELA SERRANO TAPIA** con código 65281, en la que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA SELECCIÓN DE CARGOS CRÍTICOS. CASO APLICADO: TUBERÍA GALVANIZADA S.A. (Tugalt)"**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como **Director al ingeniero Esteban Crespo Martínez** y como miembros del Tribunal Examinador a la psicóloga María Isabel Arteaga Ortiz y al economista Gianni Salamea Alvear. Las peticionarias para presentar su trabajo de titulación con la respectiva calificación del director tienen un plazo de seis meses contados a partir de la aprobación, esto es hasta el **22 de mayo de 2018**, debiendo el Director presentar dos informes del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, noviembre 27 de 2017


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

recr.-

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Cuenca, 31 de octubre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo Paúl Esteban Crespo Martínez informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, denominado **"Propuesta metodológica para la selección de cargos críticos. Caso aplicado: Tubería Galvanizada S.A. (Tugalt)"**, elaborado por las estudiante **Mónica Patricia Pinos Andrade**, con código estudiantil 038050 y **Mónica Gabriela Serrano Tapia**, con código estudiantil 065280; trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



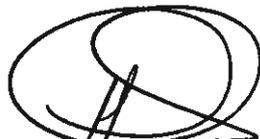
Ing. Paúl Esteban Crespo Martínez

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA SELECCIÓN DE CARGOS CRITICOS. CASO APLICADO: TUBERÍA GALVANIZADA S.A. (Tugalt)", presentado por los estudiantes Mónica Patricia Pinos Andrade con código 38050 y Mónica Gabriela Serrano Tapia con código 65281, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día Martes, 19 de septiembre de 2017 a las 09h00.

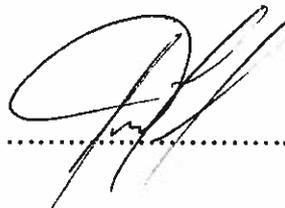
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificación ni cambios en la documentación; únicamente, en caso de aprobación con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 12 de septiembre de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Paul Esteban Crespo Martínez



Psc. María Isabel Arteaga Ortiz



Econ. Gianni Salamea Alvear



*Comunal OK.
15/09/2017
Diana*

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 25-08-2017

Estudiante: PINOS ANDRADE MONICA PATRICIA Y SERRANO TAPIA MONICA GABRIELA



Cuenca, 25 de agosto de 2017
Oficio: EA-1378-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Pinos Andrade Mónica Patricia con código 38050, y Serrano Tapia Mónica Gabriela con código 65281, tema: "PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA SELECCIÓN DE CARGOS CRÍTICOS. CASO APLICADO: TUBERÍA GALVANIZADA S.A. (Tugalt)", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Crespo Martínez Paul Esteban
Tribunal sugerido: Psc. Arteaga Ortiz María Isabel
Eco. Salamea Alvear Gianni Fabricio

Atentamente,

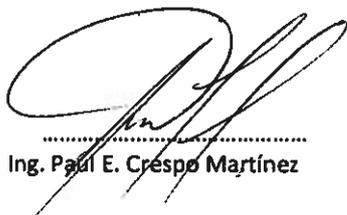
Eco. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



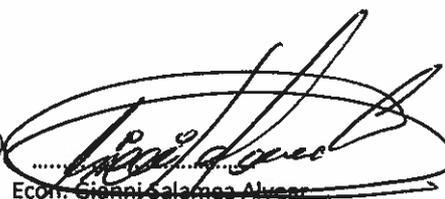
ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Mónica Patricia Pinos Andrade y Mónica Gabriela Serrano Tapia
1.2 Código: 38050 y 65281 respectivamente
1.3 Director sugerido: Ing. Paul Esteban Crespo Martínez /
1.4 Codirector (opcional): _____
1.1 Tribunal: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz y Eco. Gianni Salamea Alvear
1.1.1 Título propuesto: "PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA SELECCIÓN DE CARGOS CRITICOS. CASO APLICADO: TUBERIA GALVANIZADA S.A. (Tugalt)"
1.1.2 Aceptado sin modificaciones _____
1.1.3 Aceptado con las siguientes modificaciones:
ESPECIFICAR LA METODOLOGIA A UTILIZAR
ACLARAR LA PROBLEMÁTICA EN BASE A LA NECESIDAD
DE LA EMPRESA
1.1.4 No aceptado
• Justificación:

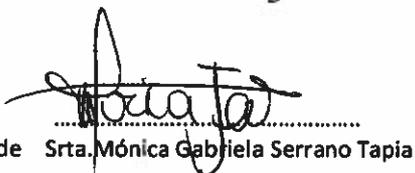
Tribunal


Ing. Paul E. Crespo Martínez


Psc. María Isabel Arteaga Ortiz


Econ. Gianni Salamea Alvear


Srta. Mónica Patricia Pinos Andrade


Srta. Mónica Gabriela Serrano Tapia


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

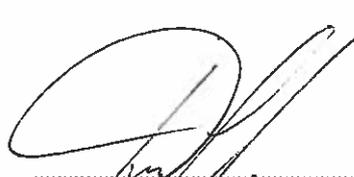
Fecha de sustentación: Martes, 19 de septiembre de 2017 a las 09h00.



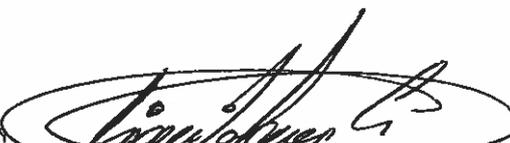
**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)**

- 1.1 Nombre del estudiante: Mónica Patricia Pinos Andrade y Mónica Gabriela Serrano Tapia
 1.1.1 Código : 38050 y 65281 respectivamente
 1.2 Director sugerido: Ing. Paul Esteban Crespo Martínez
 1.3 Codirector (opcional):
 1.4 Título propuesto: **"PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA SELECCIÓN DE CARGOS CRITICOS. CASO APLICADO: TUBERIA GALVANIZADA S.A. (Tugalt)"**
 1.5 Revisores (tribunal): Psc. María Isabel Arteaga Ortiz y Econ. Gianni Salamea Alvear
 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	//	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	//	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	


 Ing. Paul Crespo Martínez


 Psc. María Arteaga Ortiz


 Econ. Gianni Salamea Alvear



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 20 de octubre de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros ~~Pinos Andrade Mónica Patricia~~ con C.I. 0104996947, código estudiantil 038050 y ~~Serrano Tapia Mónica Gabriela~~ con C.I. 0104059845, código estudiantil 065281; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "Propuesta metodológica para la selección de cargos críticos. Caso aplicado: Tubería Galvanizada S.A (Tugalt)" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Pinos Andrade Mónica Patricia

Serrano Tapia Mónica Gabriela

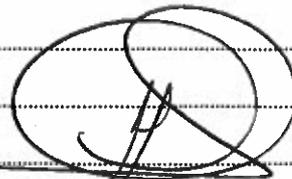
Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita PINOS ANDRADE MONICA PATRICIA, con código 38050 alumna de
la Escuela de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, tiene aprobado más del 80% de
créditos de su malla curricular.

Cuenca, 23 de octubre de 2017



Doctora Jenny Ríos Coello



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Derecho No. 001-010-000127806

mjmr.-

Falta: Suficiencia Inglés



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **SERRANO TAPIA MONICA GABRIELA**, con código **65281**, alumna
de la Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado todos los
créditos de las asignaturas de su malla curricular.

Que, la señorita **SERRANO TAPIA MONICA GABRIELA**, le falta aprobar las Prácticas
Pre-Profesionales para egresar de la carrera.

Cuenca, 23 de octubre de 2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Doctora Jenny Rios Coello

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Derecho No: **001-010-000127805**

mjmr.-

Falta → Prácticas Preprofesionales.

Cuenca, 02 de Octubre del 2017

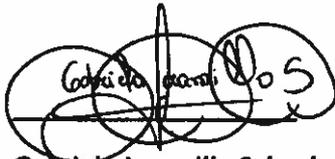
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Gabriela Jaramillo Salgado, Subgerente de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman, autorizo a las estudiantes Mónica Pinos Andrade y Monica Serrano Tapia de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará a las estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo, el tema del mismo es "Propuesta Metodológica para la selección de cargos críticos. Caso aplicado: Tubería Galvanizada S.A. (Tugalt)"

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Gabriela Jaramillo Salgado

SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS

GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Oficio Director: Aprobación diseño



Escuela
Administración
de Empresas

ADM-RE-EST-38
Versión 02
08/03/2017
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 4 de Agosto de 2017.

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, Paúl Esteban Crespo Martínez informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingenier(o/a) Comercial denominado, "Propuesta metodológica para la selección de cargos críticos. Caso aplicado: Tubería Galvanizada S.A. (Tugalt)", realizado por los estudiantes Pinos Andrade Mónica Patricia, con código estudiantil Ua038050 y Serrano Tapia Mónica Gabriela, con código estudiantil Ua065281, trabajo de titulación que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Paúl Esteban Crespo Martínez



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Propuesta metodológica para la selección de cargos críticos. Caso aplicado: Tubería Galvanizada S.A. (Tugalt)

Nombre de Estudiante(s):

Pinos Andrade Mónica Patricia

Serrano Tapia Mónica Gabriela

Director(a) sugerido(a):

Ingeniero Paúl Esteban Crespo Martínez

Cuenca - Ecuador

Junio 2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Pinos Andrade Mónica Patricia-Serrano Tapia Mónica Gabriela

1.1.1. Código

Ua038050-Ua065281

1.1.2. Contacto

Pinos Andrade Mónica Patricia

Teléfono: 072831634

Celular: 0958915452

Correo Electrónico: mpinos@graiman.com

Serrano Tapia Mónica Gabriela

Teléfono: 072823628

Celular: 0984143112

Correo Electrónico: monicaserrano1985@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Crespo Martínez Paúl Esteban

1.2.1. Contacto:

Celular: 0996804562

Correo Electrónico: ecrespo@uazuay.edu.ec

1.3. Línea de Investigación de la Carrera: Organización y dirección de empresas

1.3.1. Código UNESCO: 5311.04

1.4. Área de Estudio:

Gestión del Talento Humano

1.5. Título Propuesto:

Propuesta metodológica para la selección de cargos críticos. Caso aplicado: Tubería

Galvanizada S.A. (Tugalt)

1.6. Estado del proyecto

Es un proyecto nuevo, el mismo que aborda la problemática empresarial al momento de seleccionar, evaluar y contratar cargos críticos.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación

Se considera pertinente agilizar los tiempos en la selección de cargos, en especial de aquellos que demanden mayor responsabilidad, competencias y que estén directamente vinculados con la estrategia de la organización; es por eso que se pretende elaborar una propuesta metodológica para la selección del personal crítico, aplicado a la empresa Tubería Galvanizada S.A. (Tugalt), identificando procedimientos que permitan disminuir tiempo e identifique personal idóneo para cada proceso, contando con la orientación de profesionales que labora en dicha organización.

2.2. Problemática

La selección de personal es un proceso clave en toda organización; debido a su criticidad, se debe realizar un proceso que formalice el subsistema de recursos humanos, el cual visualice a las personas como componente estratégico, con capacidades, destrezas y conocimientos que apoyen al desarrollo de los objetivos empresariales, proceso que cada vez es más exigente y complejo dada la realidad de muchas empresas como es el caso de Tugalt, Industria del sector metalmecánico cuya restricción principal es la variación en los precios del acero lo cual limita el crecimiento, obligando a la empresa a buscar mercados muy específicos, y desde el punto de vista de captación de talento humano las opciones son limitadas.

Por ello, el objetivo primordial de ésta propuesta se enfoca en la elaboración de una propuesta metodológica en la cual se encuentra el reclutamiento, encaminado a captar, situar y atraer candidatos capaces, a fin de contar con un talento humano idóneo, que pueda aportar de manera eficiente y eficaz en la organización.

2.3. Resumen

Es evidente que hoy en día las empresas buscan contratar colaboradores con gran potencial; por este motivo, el proceso de selección del personal agrega valor en toda organización. La constante búsqueda por añadir el mejor talento humano para las necesidades de las empresas se ha convertido en una prioridad.

La evolución de los negocios y su complejidad requiere que la persona que ocupe cargos críticos posea amplios conocimientos técnicos en la materia en cuestión, es así que se debe utilizar instrumentos de administración de capital humano, los cuales ayudan a ubicar a las personas adecuadas en los puestos adecuados.

2.4. Estado del Arte y marco teórico

Partiendo de la definición de selección de personal, según Corral (2007), es *“un proceso clave para el éxito de la organización, puesto que las estrategias de negocio implementan las personas, es decir, sin el talento apropiado difícilmente se lideraría una organización hacia las metas pretendidas”*.

Existen otros autores que brindan definiciones como:

Chiavenato (2009), inicia su explicación refiriéndose primero al reclutamiento, el cual es *“conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”*; mientras que la selección de personal le denomina como un *“proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo”*.

La selección debe centrarse en la elección de candidatos, cuyos potenciales puedan ser desarrollados en un proceso instructivo que vaya de la mano con eficacia y eficiencia, tomando en cuenta el factor económico para el desarrollo y capacitación del capital humano (Zayas, 2010).



A lo antes mencionado, se debe acordar que es necesario un análisis de puestos y sus especificaciones, puesto que la manera en que se plantea los cargos de trabajo de una empresa determina el éxito, por lo que una correcta descripción de las funciones, tareas, responsabilidades, competencias para cubrir un cargo, depende un buen reclutamiento que permita encontrar a la persona idóneo (Ruano, 2014).

Mientras que para Alles (2017), el reclutamiento *"es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a lo organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito"* y a su vez define a la selección de personal como *"un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo"* (Alles, 2017).

Precisando a su vez la definición de cargos críticos, aquellos que resulta de valiosa importancia para el negocio y la gestión de un área, para ocupar estos cargos la persona debe contar con competencias que resultan ser estratégicas para el futuro del negocio y es imprescindible (Tendencia Salarial, 2009).

Por otra parte, Aragón & Monroy (2009) mencionan que los cargos críticos son responsables de conservar y optimizar las relaciones de los negocios y que por su impacto en la estructura organizacional y en el cumplimiento de los objetivos tienen una influencia importante para la continuidad de la empresa, así como en la perdurabilidad de la misma.

Existen valiosos aportes investigativos que plantean la importancia de estructurar una metodología de selección:

En Monterrey-México, se realizaron encuestas a 15 empresas grandes y medianas del sector público, con el objetivo de conocer si las tecnologías de información impactan favorablemente en el proceso de reclutamiento de personal; los resultados

indicaron que el 50% de las empresas mencionan que al utilizar los métodos de información en el proceso de reclutamiento y selección ayuda a mejorar la toma de decisiones, obtener una buena elección, y localización del capital humano (Giacomelli, 2009).

Según las encuestas realizadas por Ganga y Sánchez a organizaciones en el Puerto Montt en Chile; se pudo observar que el 70% de los encuestados consideran que un buen reclutamiento y selección perturbable en el tiempo es mediante mecanismos que han incorporado la fuerza laboral en estos últimos tiempos debido a la competitividad del mercado (Ganga, A. & Sánchez, R. 2008).

En conclusión, la selección de personal se convierte en punto estratégico para la vinculación de capital humano en las organizaciones, razones por las que se debe invertir esfuerzos en la cualificación de un procedimiento con el propósito de crear estrategias y establecer metodologías que proporcionen la captación de personal que se ajuste a las necesidades organizacionales.

2.5. Hipótesis

No se requiere hipótesis, considerando que este trabajo de investigación es de alcance descriptivo con enfoque cualitativo.

2.6. Objetivo General

Elaboración de la propuesta metodológica para la selección de cargos críticos en la empresa Tubería Galvanizada S.A. (Tugalt)

2.7. Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el proceso de selección de personal y cargos críticos.



2. Diagnosticar cargos críticos en la empresa Tubería Galvanizada S.A. (Tugalt).
3. Proponer una metodología para el proceso de selección de cargos críticos.

2.8. Metodología

El trabajo de investigación se lo llevará a cabo en la empresa Tubería Galvanizada S.A. (Tugalt), ubicada en el Parque Industrial en la ciudad de Cuenca.

2.9. Alcances y resultados esperados

Con éste trabajo se analizará los cargos críticos para la empresa Tugalt, lo que permitirá desarrollar una herramienta de propuesta para la selección de cargos críticos.

El resultado de este proyecto será una propuesta para la selección de cargos críticos. Además, los resultados al diagnóstico actual serán explicados mediante tablas y gráficos.

2.10. Supuestos y riesgos

El principal riesgo para el desarrollo de este trabajo podría ser información limitada de parte de la organización sobre los perfiles de cargos críticos.

Como plan de contingencia frente a una supuesta negación de información por parte de la empresa Tugalt, propondremos a) Dos empresas a elección, del sector industrial, en donde aplicar la propuesta de selección de cargos críticos, las mismas son: Hormicreteo y Graiman; y/o b) Realizar una investigación de campo.

2.11. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Diseño de Tesis	\$20	Entrega de Diseño (certificados)
Fotocopias	\$50	Recopilar información
Impresión Tesis	\$ 100	Impresión tesis
TOTAL	\$170	

2.12. Financiamiento

El financiamiento para este proyecto estará a cargo de las autoras.

2.13. Esquema tentativo

Capítulo 1. LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

1.1. Introducción

1.2. Teorías sobre la selección del personal.

Capítulo 2. CARGOS CRÍTICOS

2.1. Teoría sobre cargos críticos

2.2. Elaboración de Matriz de identificación de cargos críticos

Capítulo 3. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Reseña histórica de la empresa

Capítulo 4. ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE PERSONAL CRÍTICO

4.1. Metodología de selección de cargos críticos

4.3. Conclusión

2.14. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Fundamentar teóricamente el proceso de selección de personal y cargos críticos.	Investigación teórica	Culminación del primer y segundo capítulo	2
Diagnosticar cargos críticos en la empresa Tubería Galvanizada S.A. (Tugalt)	Investigación de campo	Culminación del tercer capítulo	3
Desarrollar la propuesta metodológica para el proceso de selección de cargos críticos.	Elaboración de matrices mediante información recolectada.	Culminación del cuarto capítulo	4
TOTAL			9

2.15. Referencias

Alles, M. (2017). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: GRANICA.

Aragón, S., & Monroy, E. (2009). *Administración del talento humano para cargos críticos caso grupo honor & laurel: Metodología propuesta para empresas de servicios de seguridad*. (Tesis de grado no publicada) Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*, 10 edición. Colombia: McGraw-Hill.

Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por competencias*. Caracas, Venezuela.

Ganga, A. & Sánchez, R. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, región de los lagos-chile*. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. Recuperado el 3 de junio del 2017 <https://search.proquest.com/docview/899179687?accountid=36552>

Giacomelli, R. *Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección*. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2): 53-96. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X.

Ruano, J. (2014). *La selección de personal en las nuevas organizaciones: Externa vs Interna*. Nuevas tendencias. Universidad de Valladolid.

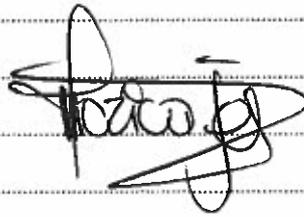
Sidgman, R. (2010) "*Definición de Cargos Críticos*". Recuperado el 9 de junio del 2017: <http://cemla.org/actividades/2010/2010-05-rrhh/Chile-MovilidadyFormaciondeSucesores.pdf>

Tendencia Salarial (21 de marzo 2009). Recuperado el 9 de junio del 2017: <http://www.tendenciasalarial.com/LinkClick.aspx?fileticket=DZdcYIdjUF8%3D&tabid=36&language=es-AR>

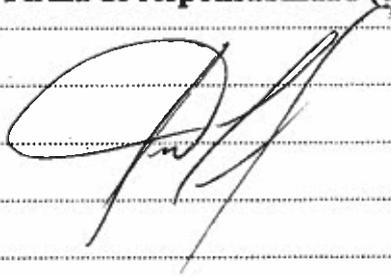
Zayas, P. (2010). *Fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*.

2.16. Firma de responsabilidad (estudiante)

monica rosendo



2.17. Firma de responsabilidad (director sugerido)



2.18. Fecha de entrega