

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

“Implementación del Modelo de Perfiles de cargo por Competencias para la estructuración de un programa de selección de personal en la Florícola San Isidro Labrador FLORSANI CIA.LTDA”

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial

Autor: Erika Fernanda Nicolalde Navarrete

Tutor: Dr. Stalin Parra L.

Promoción 2012 - 2013

Quito – 2014

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser el motor que dirige mis acciones, quien guía y protege mi camino, la luz que ilumina mis días y la razón principal de mi vida.

A mis padres que son un ejemplo de vida, que me han demostrado que con amor y paciencia se pueden lograr grandes cosas, quienes han sido el pilar fundamental de este éxito, gracias a ellos que nunca escatimaron en darme todo lo necesario para mi formación y a quienes nunca dejare de agradecer por hacer de mí una buena persona y una buena profesional.

A mis hermanos, mis compañeros de batalla que día a día estuvieron ahí para recordarme que no estaba sola y que este esfuerzo valía la pena por ellos, por ser quienes me inspiraron a seguir adelante y en quienes espero ser un ejemplo a seguir, en general a mi familia entera por su incondicional apoyo en este proceso, por ser la razón más importante de vencer cada batalla que se presenta en la vida.

A mis tíos y primos que en realidad son mis segundos padres y hermanos; que son parte fundamental de este éxito, y sobre todo son quienes siempre han confiado en mí y no han dudado en apoyarme siempre, gracias a todos ellos por ser la mejor familia que Dios me ha podido dar, por ser el regalo más preciado del cielo.

Y por último a un angelito que desde el cielo ha sido la encargada de protegerme y nunca dejarme caer, quien está presente día y noche en mis pensamientos y es quien me da esa fuerza sobrehumana que todos necesitamos a ti mi querida abuelita, gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedicó a mi familia por ser quienes iluminan mi vida, por confiar en mí y brindarme su apoyo incondicional.

A mis padres, hermanos, tíos, primos y abuelita por ser todo en vida por estar ahí siempre en todo momento y lugar, con sus consejos, detalles y su sincero amor.

A ellos por ser mi ejemplo a seguir, por ser los mejores compañeros de batallas que aun viéndome perdida nunca dejaron de creer en mí y me impulsaron a culminar mis sueños.

A mis maestros y compañeros con quienes he compartido grandes momentos y experiencias que han sido importantes en el desarrollo de mi carrera y en el ámbito personal también.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 31 de Marzo del 2014

Yo Erika Fernanda Nicolalde Navarrete autor de la investigación, con cedula de ciudadanía N° 1719290262, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

“Implementación del Modelo de Perfiles de cargo por Competencias para la estructuración de un programa de selección de personal en la Florícola San Isidro Labrador FLORSANICIA.LTDA”.

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



ERIKA FERNANDA NICOLALDE NAVARRETE
C.I. 171929026-2

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORIA INTELECTUAL

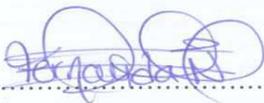
Yo, **ERIKA FERNANDA NICOLALDE NAVARRETE**, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

“Implementación del Modelo de Perfiles de cargo por Competencias para la estructuración de un programa de selección de personal en la Florícola San Isidro Labrador FLORSANI CIA.LTDA”.

Por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. Hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirá vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5.6.8;19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, a 31 de marzo del 2014



.....
Erika Fernanda Nicolalde Navarrete

C.I: 1719290262

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial, específicamente Perfiles de cargo y Selección de personal por competencias. El objetivo fundamental es implementar un nuevo modelo de selección de personal en base a los perfiles de cargo por competencias. La hipótesis plantea demostrar que el Modelo de Perfiles de cargos por Competencias aporta con insumos para la estructuración del proceso de Selección de Personal. Se fundamenta teóricamente en modelos de perfiles por competencias, los procesos de selección de personal y las competencias laborales fundamentan la gestión del talento humano de Chiavenato, el modelo de perfiles por competencias nos permiten definir cuáles son los perfiles de cargo por competencias de Martha Ales, para el proceso de selección de personal se debe identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes para focalizar en ella las preguntas en la entrevista de selección. Investigación descriptiva, no experimental. La conclusión general se refiere a que con el levantamiento de perfiles de cargo por competencias permite mejorar la selección de personal; con la recomendación de utilizar la información obtenida para el mejoramiento de los procesos del talento humano en beneficio de la organización y del personal.

CATEGORIAS TEMATICAS

PRIMARIA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

IMPLEMENTACIÓN NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN

SECUNDARIA: MODÉLO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

DESCRIPTORES:

PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIA.

SELECCIÓN DE PERSONAL.

SATISFACCIÓN DE USUARIOS DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

FLORSANI.

CATEGORIAS GEOGRÁFICAS:

SIERRA, PEDRO MONCAYO, MALCHINGUI

SUMMARY OVERVIEW

Research Paper on Industrial Psychology, specifically about skills position profiles Recruitment and competencies. The main objective is to implement a new recruitment model based on profiles positions by competencies. The hypothesis shows that the Position Profiles by Competencies Model provides inputs for structuring the process of personnel selection. The methodology of model profiles by competencies, processes recruiters and job skills underlying talent management. Chiavcnato, model competency profiles allows us to define which profiles are competitive fee. Martha Ales states that for the recruitment process we should identify all skills that make up the descriptive, it is more important to focus questions in the selection interview. Descriptive, non- experimental research. The general conclusion concerns that structuring position competencies profiles improves recruitment, with the recommendation to use the information obtained to improve the processes of human talent.

THEMATIC CATEGORIES

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
IMPLEMENTATION OF NEW MANAGEMENT MODELS

SECONDARY: COMPETENCIES PROFILE MODEL
STAFF SELECTION PROGRAM

DESCRIPTORS:

POSITION PROFILES BY COMPETENCY.

PERSONNEL SELECTION.

PERSONNEL SELECTION PROGRAM USERS SATISFACTION FLORSANI.

GEOGRAPHICAL CATEGORIES:

SIERRA, PEDRO MONCAYO, MALCHINGUI

Hereby I certify, that I have translated totally and fully the above stated Summary Overview belonging to Thesis titled "Position Profiles by Competencies Model Implementation for structuring a staff selection program in Flowers' Company San Isidro Labrador FLORSANI Ltd. Co.", written by Ms. Erika Fernanda Nicolalde Navarrete, I.D. 1719290262, student at Psychology Sciences Faculty, Central University of Ecuador. To validate this process, please find attached a copy of my identification card.

Yours very truly,



Maria Cecilia Burgos M.

I.D. 1710347095

Translator

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Agradecimiento	II
Dedicatoria	III
Declaratoria de originalidad	IV
Autorización de la autoría intelectual	V
Resumen documental.....	VI
Summary overview	VII

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... 1

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Formulación del Problema.....	4
Preguntas	5
Justificación e Importancia del Problema	6
OBJETIVOS.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivo específicos.....	8
Justificación del Problema	8

MARCO TEORICO

TITULO I..... 10

Modelo de Perfiles de cargos por Competencias.....	10
Definición	16
Metodología.....	17
Etapas en el Análisis de Puestos.....	19
Objetivos.....	24
Ventajas	25
Beneficios	26
Elementos	26

Contribuciones a las organizaciones.....	28
TITULO 2	30
PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	30
Modelo de Reclutamiento y Selección tradicional	31
Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias.....	31
Definición	33
Objetivos.....	33
Reclutamiento por Competencias.....	33
Selección de Personal	36
2.4 Proceso de selección de personal con base en competencias laborales.....	39
Alcance	39
Factores determinantes del modelo de perfiles competencias.....	39
Importancia.....	40
MARCO REFERENCIAL	43
FLORICOLA SAN ISIDRO LABRADOR FLORSANI CIA LTDA.	43
Historia	43
Objetivos.....	44
Organización estructural y funcional.....	45
Relaciones, coordinación, información	46
Reconocimiento, recompensa, sanción.....	47
Reconocimiento, recompensa.....	48
Sistemas técnicos y auxiliares	48
Producto.....	49
Anterior proceso de selección de personal florsani	50
Problemas del modelo de selección de personal tradicional de florsani	52
Ventajas de la selección de personal por competencias	53
Limitaciones del modelo de selección por competencias.....	54
MARCO METODOLÓGICO.....	55
HIPOTESIS	55
Hipótesis 1.....	55
Definición conceptual:	55
Definición operacional.....	55
Definición de Variables	56

Hipótesis 2.-	57
Definición Conceptual	57
Definición Operacional	57
Definición de Variables	58
Diseño de la Investigación:	59
Tipo de Investigación:	59
Método de Investigación:	59
Población:	59
Técnicas e Instrumentos:	59
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	61
Presentación de cuadros y gráficos	65
Resultados de la encuesta de identificación de insumos del programa de selección de personal	65
Proceso de selección de personal por competencias	75
Procedimiento de la selección de personal por competencias	76
Resultados de la encuesta sobre el nivel de satisfacción del nuevo proceso de selección de personal	78
Análisis y discusión de resultados	90
Comprobación de Hipótesis	90
Hipótesis 1	90
“El Modelo de Perfiles por Competencias aporta con insumos necesarios para estructurar un programa de Selección de personal”	90
CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	94
Conclusión General	94
Conclusiones	94
Recomendaciones	97
REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA	100
LISTA DE REFERENCIAS	101
ANEXOS	102

ANEXO 1.- PLAN DE INVESTIGACIÓN APROBADO	102
ANEXO B.- GLOSARIO TÉCNICO	117
ANEXO C ENTREVISTAS	124
ANEXO E . DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES.....	128

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración N.- 1 Preguntas para formulación del problema.....	5
Ilustración N.- 2“Un Modelo de gestión por competencias”.....	11
Ilustración N.-3 Composición de Talento Humano.....	13
Ilustración N.- 4 Modelo de Iceberg.....	15
Ilustración N.- 5 Identificación de Actividades esenciales.....	19
Ilustración N.-6: Organigrama Estructural.....	21
Ilustración N.- 7 Técnicas Utilizadas para el levantamiento de información ocupacional.....	26
Ilustración N.- 7 Esquema de SELECCIÓN POR COMPTENCIAS.....	29
Ilustración N.-8: Esquema de Proceso de Selección de Personal.....	31
Ilustración N.- 9: Esquema de Oferta de Vacantes y Mercado de Recursos Humanos.....	33
Ilustración N.- 10: Técnicas de Reclutamiento de Selección de Personal.....	33
Ilustración N.- 11: Mercado de Recursos Humanos.....	35

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico N.- Misión del cargo	65
Gráfico N.-2 Organigrama.....	66
Gráfico N.-3 Actividades Esenciales.....	67
Gráfico N.-4 Relaciones Internas - Externas.....	68
Gráfico N.-5 Educación Formal.....	69
Gráfico N.-6 Formación Informal.....	70
Gráfico N.-7 Competencias Laborales.....	71
Gráfico N.-8 Utilitarios Informáticos, Manejo de Equipos y Maquinarias.....	72
Gráfico N.-9 Experiencia Laboral.....	73
Gráfico N.-10 Condiciones de Trabajo.....	74
Gráfico N.-11 Proceso de Selección de Personal.....	78
Gráfico N.-12 Evaluación Técnica.....	79
Gráfico N.-13 Evaluación Psicológica.....	80
Gráfico N.-14 Evaluación de Competencias.....	81
Gráfico N.-5 Entrevista de Selección de Personal.....	82
Gráfico N.-16 Personal Contratado.....	83
Gráfico N.-17 Servicio y Asesoramiento.....	84
Gráfico N.-18 Información de Candidatos.....	85
Gráfico N.-19 Profesional de Área de Talento Humano.....	86
Gráfico N.-20 Referencias Laborales.....	87

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO

TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN

Para mejor comprensión del proyecto de investigación se darán algunas definiciones y bases teóricas que han servido de soporte para la realización del proyecto.

En lo que a perfiles respecta, se podría tener dos puntos de vista, uno que sostiene que “las competencias se pueden inventariar a través de la elaboración de un directorio de competencias genéricas prácticamente universal que puede servir para elaborar los perfiles de competencias de las ocupaciones de cualquier organización (...)” (Spencer, 1993, pág. 59).

Tener una lista de competencias de la cual hacer un punto de partida, sean universales o específicas, es imprescindible para iniciar la implementación del sistema y gestionar de una forma fácil y adecuada los recursos humanos en base a las mismas. (Leboyer, 1996, pág. 46)

La organización debe listar sus competencias específicas en función de su actividad, su estructura, su estrategia y su cultura y establecer al menos tres categorías de competencias individuales:

La gestión de los recursos humanos en base a competencias permite gestionar los tres ámbitos mencionados, no sólo el primero de ellos como un todo, lo que tiene consecuencias en la movilidad del personal, su formación y desarrollo, la planificación de su carrera y la evaluación del desempeño y su retribución.

Según Chiavenato (2009) la metodología para la implantación de un sistema de gestión por competencias es:

1. Análisis del negocio: Determinar las competencias específicas de acuerdo a las necesidades propias de las organizaciones atadas a la línea de producción.
2. Crear modelos o perfiles de competencias: Para los cargos que permitan determinar los niveles óptimos de desempeño en cada una de las mismas...

3. Llevar a cabo un proceso de análisis y evaluación de las competencias actuales de los empleados: Evaluar la información ocupacional levantada y evaluar con la información que los demás ocupantes del cargo nos proveen sobre su puesto de trabajo.
4. Identificar las necesidades de formación y desarrollo de las personas: Detectar necesidades de capacitación a través de la evaluación de la información ocupacional.
5. Aplicar las competencias a los procesos de evaluación o gestión del desempeño y compensaciones.
6. Integrar las competencias en los procesos de selección y movilidad del personal: Aplicado a nuevas contrataciones (selección externa) y a promociones (selección interna) con los factores de experiencia, conocimientos y competencias requeridas para el cargo. (pág. 194)

Chiavenato (2009) afirma: “El Modelo de Perfiles por Competencias nos permite definir cuáles son los perfiles de los cargos por competencias” (pág. 68). Primero se debe analizar la estructura organizacional de la empresa para conocer los niveles jerárquicos, puestos, cargos y personas.

Además debemos contar con un comité de expertos que sean personas con experiencia en el puesto de trabajo, puede ser el jefe inmediato o supervisor.

Este método sirve los perfiles integrales de competencias laborales de cargos, áreas unidades organizaciones. Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración del Talento Humano.

Uno de los beneficios más importantes del Modelo es que proporciona insumos para los programas de Administración del Talento Humano, esto quiere decir que el:

Reclutamiento y selección de personas, con el fin de identificar las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, para la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios y la evaluación al desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 198)

Es decir la información ocupacional de los cargos existentes en la organización nos subsidiara información para el reclutamiento y selección de personal a través perfil y las características de conocimientos y experiencias requeridas para la vacante solicitada y además definirá estructuras de pruebas de conocimientos; además nos ayudara a identificar las necesidades de capacitación, evaluación al desempeño.

“Para el proceso de selección de personal se debe identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes para focalizar en ella las preguntas en la entrevista de selección (...)” (Martha Ales, 2007, pág. 47).

El reclutamiento y selección de personal es un proceso del talento humano que requieren las organizaciones para dotar a las diferentes áreas, del personal idóneo para cubrir las vacantes que se puedan presentar.

Las competencias específicas de cada cargo nos permiten determinar factores (conocimientos, experiencia y destrezas) que contribuyen a la determinación de la contratación o no contratación del personal.

Esta tesis contiene los siguientes temas de investigación:

Planteamiento y formulación del problema, que se refiere al análisis realizado entre las causas y los efectos, los objetivos planteados como generales y específicos; además de la importancia y justificación para el desarrollo de la investigación.

Marco Referencial, Teórico y Conceptual de la Investigación.

Marco Metodológico encontrando diseño, tipo de investigación, población y muestra, técnica instrumentos, análisis de validez y confiabilidad y recolección de datos.

Resultados de la investigación dando a conocer un análisis, presentación e interpretación de la investigación.

Conclusiones y Recomendaciones de la investigación, bibliografía utilizada y anexos que darán soporte a la investigación realizada.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión por competencias en la actualidad se ha convertido en el componente indispensable para toda administración de empresas, el talento humano forma parte fundamental para la prosperidad o fracaso de toda empresa, es por eso de la importancia del manejo de un sistema integrado de gestión del talento humano que permita a los colaboradores desarrollarse de manera positiva en la misma, que crezca tanto en el ámbito personal como en el profesional.

La elaboración y el desarrollo de perfiles de cargos por competencias permite tanto a la empresa como a los colaboradores realizar un trabajo ordenado, orientado a resultados y cumplimiento de metas y sobretodo nos permite contar con el personal capacitado y competente para realizar las actividades y tareas asignadas a cada puesto de trabajo, además integra procesos productivos complejos, asignando la carga laboral adecuada a la formación y experiencia de cada uno de los colaboradores, generando ambientes laborales óptimos tanto físicamente como emocionalmente. Es de suma importancia para la organización contar con los perfiles de cargo ya que este es un insumo referente que contienen información importante para la ejecución y desarrollo de otros subsistemas del talento humano como lo son: Inducción y Selección de Personal, Evaluación al Desempeño, Valoración de Cargos, Entrenamiento y Capacitación de Personal, Plan de Desarrollo Profesional, Contratación y Compensación de Cargos.

El Reclutamiento y Selección de Personal es fundamental en el desarrollo de la empresa ya que su objetivo fundamental es elegir al personal idóneo, capacitado, experimentado y competente para el desarrollo de las diferentes actividades, la relación entre los perfiles de cargos y el reclutamiento y selección de personal va más allá, el éxito de un colaborador en una empresa depende mucho de la información que el área requiere de al personal deselection para la búsqueda de talentos, la información necesaria en cuanto a formación académica, experiencia, conocimientos adicionales, sistemas a manejar, y sobretodo que competencias debe tener la persona seleccionada para adaptarse al ambiente laboral, el experto de selección además debe tener el conocimiento necesario en cuanto a la línea del negocio y las necesidades específicas de cada área en lo referente a competencias.

Formulación del Problema

Florícola San Isidro Labrador nace con la finalidad de producir y comercializar flores tipo Million, Gypsumilium; Limonium; para exportar al mercado Internacional; además de generar ingresos económicos a los accionistas de la Empresa y crear fuente de trabajo para los habitantes de los pueblos aledaños a la Florícola, siendo este su única fuente de recursos para mantener a su familia.

Entre los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes son la calidad de sus productos y la puntualidad en la entrega de sus pedidos, teniendo estos dos como pilares fundamentales de su desarrollo

Actualmente la empresa maneja 170 colaboradores que están distribuidos en diferentes áreas a nivel administrativo y operativo.

La importancia de este proyecto de investigación radica en la necesidad que tiene la Empresa de implementar el Modelo de Perfiles de Cargos por Competencias para desarrollar un sistema integral de Administración del Talento Humano, para contar con trabajadores que afiancen al cumplimiento de las metas de la organización como de las personales de cada colaborador.

Una vez concluido el desarrollo de los Modelos de Perfiles por Competencias la organización contara con una herramienta que aportara de manera sistemática a los subsistemas del talento humano, proporcionara insumos para los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, Evaluación al Desempeño por Competencias, Capacitación y Desarrollo por Competencias.

Preguntas

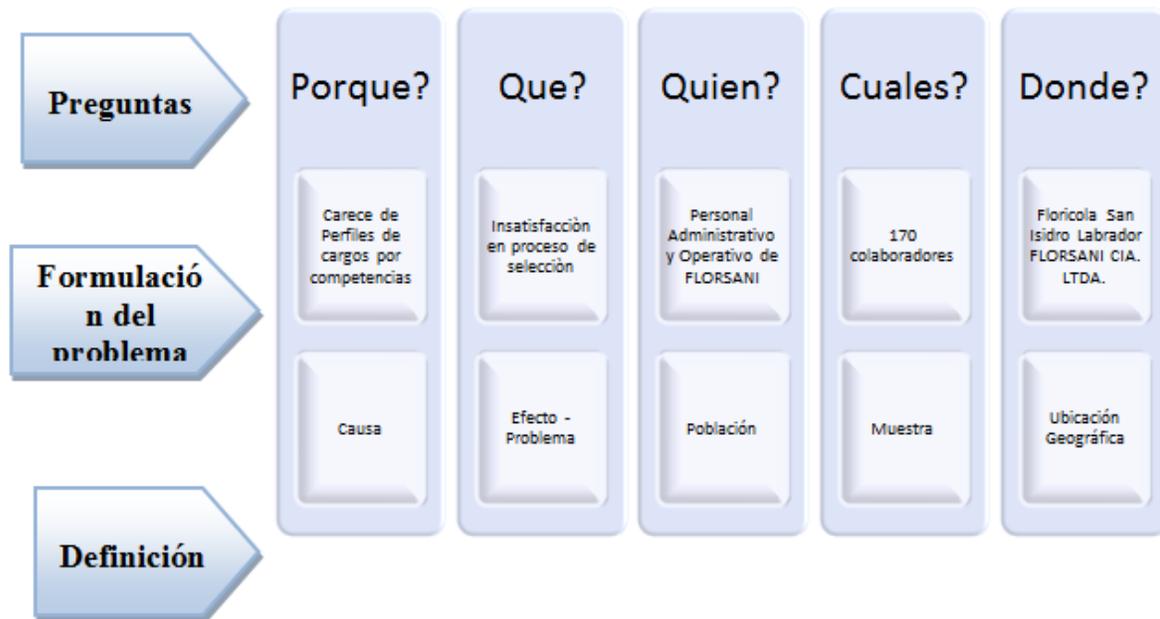


Ilustración N.- 1 Preguntas para formulación del problema

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

Justificación e Importancia del Problema

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado. Para que éstas cuenten con un equipo de colaboradores competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Es por lo anterior, que en las organizaciones se ha visto la necesidad de crear un modelo que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso de los colaboradores), y que a su vez las haga organizaciones más competitivas y eficaces.

El objetivo de este trabajo es estructurar un programa de administración del talento humano de manera integral, que genere valor a los objetivos de la empresa y a los objetivos propios del trabajador.

Los perfiles por competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y los equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo, afirmando así que las personas y los conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores socialicen de la importancia de iniciar este proceso en cada una de las organizaciones.

Adicionalmente el personal de la organización será el más beneficiado ya que se contará con herramientas que le permitan conocer sus actividades esenciales, responsabilidades, conocimientos y experiencia necesaria para la ejecución de su trabajo.

Este trabajo pretende mostrar un esquema del impacto de implementación del Modelo de Perfiles de Cargo por Competencias en la Florícola FLORSANI CIA. LTDA. Teniendo en cuenta que este modelo se constituye hoy en día en las organizaciones como una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar y administrar el talento humano.

El Departamento de Desarrollo Humano dentro de su gestión no maneja un manual de funciones que contribuya la administración del talento humano.

Esta es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, es decir lo que saben hacer y lo que realmente podrían hacer, lo normal es que el nuevo integrante de la empresa, deba reconocer el cargo, la empresa y, sobre todo con las metas y objetivos que la empresa espera que consigan o aporten.

Para manejar un criterio más amplio Richard, (2006) Afirma “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Talento Humano, en bases a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Pág. 93).

El modelo de Perfiles por competencias será aplicado a todos los cargos existentes en la organización tanto a nivel administrativo como operativo. Según estudios anteriores se ha comprobado que esta metodología nos permite definir cuáles son los perfiles de los cargos por competencias que será la base para los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, Evaluación al Desempeño por Competencias, Capacitación y Desarrollo por Competencias que son importantes en la Gestión del Talento Humano.

Este trabajo se enfocara fundamentalmente en la estructuración de un programa de administración del Talento Humano atado a las competencias específicas de los perfiles de cargos.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar el Modelo de Perfiles de Cargos por Competencias para estructurar un programa de selección de personal.

Objetivo específicos

Determinar los factores de los Perfiles de cargos por Competencias que proporcionan insumos para la estructuración de un programa de Selección de Personal.

Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios del nuevo proceso de selección por competencias.

Justificación del Problema

Para la organización este modelo de administración del Talento Humano constituye una fuente de cambios y de nuevos retos como tal, el implementación de las competencias como parte de este desarrollo limita muchas veces a los jefes inmediatos a procurar mantener relaciones laborales saludables que contribuyan al crecimiento de la empresa como tal y de las personas dentro de su entorno de trabajo.

Las competencias en la actualidad permiten a los líderes de las empresas conocer las manifestaciones comportamentales de su grupo de trabajo como, manejar las diferentes necesidades de los colaboradores y como potencializar las competencias ya existentes dentro una área específica de trabajo; para esto además es necesario que la persona de Gestión Humana conozca previamente la línea del negocio y los procedimientos establecidos en las diferentes área.

Los subsistemas de administración del Talento Humano, permiten conoce de mejor manera a las personas que prestan sus servicios en un empresa, conocer las debilidades y fortalezas de las personas y cómo manejarlas en un ambiente laboral.

Como parte de la investigación se analizó cada uno de los puestos de trabajo focalizando el recolectar información necesaria y fundamental para el desarrollo de diferentes actividades planificadas a través de objetivos e indicadores organizacionales; este previo estudio y análisis de puestos además permitió la estructuración de un programa de selección de personal basado en competencias donde se identifique fortalezas y debilidades de los candidatos, su nivel de adaptación al área de trabajo, a las actividades que se van a realizar y a la socialización con otros miembros de la empresa, permitiendo el mantener relaciones sociales dentro de la empresa.

Es de suma importancia que se dé el valor real a cada uno de los perfiles realizados y a cada una de las actividades mencionadas como parte del programa de selección de personal basado en su sistema integral de competencias.

MARCO TEORICO

TITULO I

Modelo de Perfiles de cargos por Competencias

El Modelo de Perfiles por competencias basa su estudio en la teoría o pensamiento de grandes autores de la motivación humana como Maslow, Herbert y McClelland entre otros; este último considerado como el padre de la gestión por competencias quien mantiene que la “motivación se combina con valores, con destrezas y con oportunidades para producir los actos específicos de la conducta” que en fin define el rol de una persona en su entorno laboral y define a la motivación humana como “el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” entonces se podría decir que las personas motivadas en su lugar de trabajo por factores de cualquier índole generan conductas de oportunidad para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales.

Para Abraham Maslow (1954) “El hombre necesita desarrollar sus talentos al máximo y la industria moderna rara vez se lo permite. Las personas actúan por satisfacer sus necesidades y esto debe ser tomado en cuenta por las organizaciones” (pág.160). Una de las maneras en que las organizaciones actuales están administrando dinámicamente el talento humano, es la gestión basada en competencias que permite al colaborador sentirse identificado con su entorno laboral, crea ambiente de trabajo acordes a las necesidades de los mismo integrando de manera progresiva los intereses de ambas partes en la consecución de objetivos organizacionales e individuales.

También Herzberg (1966) manifiesta que “los factores de higiene, que, si faltan pueden hacer desgraciado al individuo pero cuya obtención nos produce una especial satisfacción. Son los factores motivadores los que permiten alcanzar un sentimiento de plenitud en el ejercicio de una tarea”. Es decir además de los factores necesarios en la vida de los seres humanos necesitamos además sentirnos identificados y que formamos parte de la organización para de esta manera lograr consolidar los esfuerzos de ambos y lograr llegar a lo planificado de manera concreta y dinámica que ayude a la organización a mejorar los procesos en los cuales se puede beneficiar a los trabajadores que son el motor fundamental del proceso productivo.

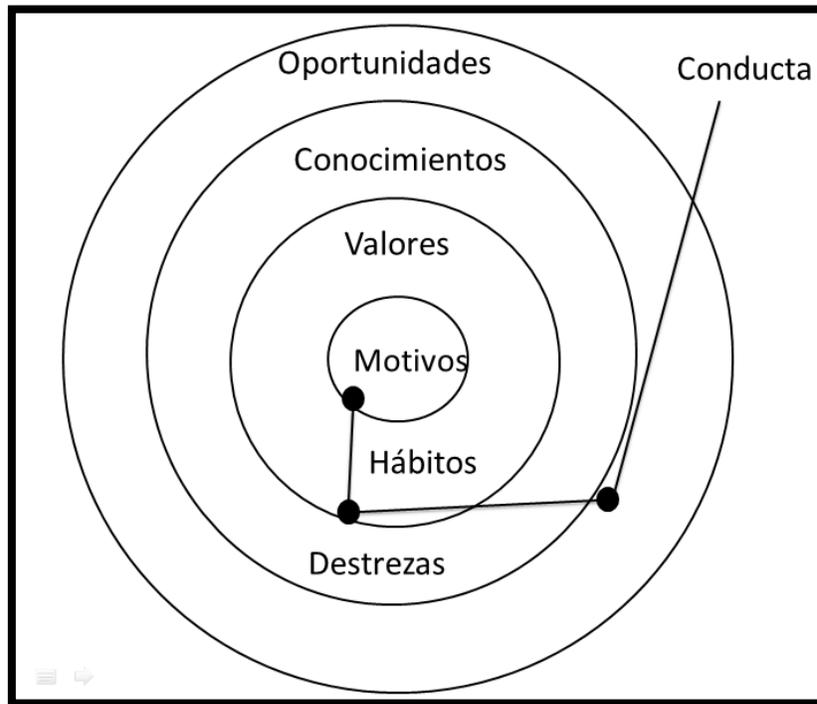


Ilustración N.- 2 “Un Modelo de gestión por competencias”

Fuente: Lecciones aprendidas José Luis Dirube Mañueco (2004) pág. 78

Este es un sistema dinámico e integrador que permite visualizar el origen de las conductas humanas a través de todos los procesos cognitivos del ser humano los cuales se determinan a través de la influencia de la sociedad y de los ambientes donde se desarrollan es por eso que la conducta dentro del entorno laboral debe estar de todas maneras también regida por las motivaciones y es aquí donde se pone de manifiesto la administración del talento humano dentro del ámbito laboral para lograr en los trabajadores conductas favorables en la consecución de objetivos.

Es por eso que la elaboración de perfiles basado en competencias permite además contribuir en la motivación de los colaboradores de la organización al crear en ellos un sentido de pertenencia focalizado en el conocimiento de sus actividades, responsabilidades y oportunidades de desarrollo dentro de la organización a través de la socialización de su perfil de funciones.

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClellan, (citado por José LuiksDirube, 2004).

Los logros como motivación

El ser humano se siente motivado cuando realiza las cosas de manera eficaz y cada día se preocupa por realizar mejor las cosas, esto significa obtener los mismos resultados con mejor esfuerzo y tiempo.

Es por eso que las personas se sienten más motivadas en espacios donde les brindan la oportunidad de desarrollarse y no permanecer estáticos en las organizaciones, donde les dan la posibilidad de mejorar, las personas con potencial prefieren tener responsabilidad personal por los resultados. Además donde reconocen su aporte en la organización y se sienten reconocidos por los demás como modelos a seguir, es por eso que cada uno de los colaboradores busca ser el mejor en lo que hace.

El poder como motivación

La necesidad del ser humano por tener el poder se convierte en una fuente de motivación clave para el éxito dentro de la organización, teniendo en la organización personal comprometida, perseverante y competitiva. Este factor viene de la mano con el anterior ya que el talento humano gracias a los logros y reconocimientos en la organización va adquiriendo poco a poco el poder en las diferentes áreas de la organización y el poder sobre las personas de su entorno laboral; siempre y cuando este poder no tenga intenciones de manipulación sino más bien sea utilizado con características de líder va a generar motivación tanto en el colaborador como en su entorno laboral.

La pertenencia como motivación

El sentirse parte de un todo permite desarrollar en los colaboradores un compromiso de fidelidad con la organización creando espacio donde los colaboradores puedan sentirse motivados de pertenecer se ser parte de una organización que se preocupa por ellos y que los ve como parte fundamental de los procesos de la organización. Las organizaciones actuales se han preocupado por integrar en cada uno de sus procesos a los colaboradores teniendo hoy en día trabajadores multidisciplinarios que conoce a fondo el proceso productivo del negocio lo que influye directamente en la motivación de los mismos; otro factor fundamental es la preocupación que hoy en día tienen las organizaciones sobre el bienestar y la salud de cada uno de los miembros que pertenece a ella.

Como McClelland fueron muchos los autores que nos hablan de la gestión por competencias fundamentadas en los modelos de perfiles de cargos por competencias como son Levy Leboyer,

Spencer y Spencer; quienes fundamentados en la motivación y las competencias dieron cabida a lo que hoy podemos llamar la gestión del talento humano por competencias basadas en el potencializar a los colaboradores de las organizaciones.

Daniel Goleman nos habla acerca del coeficiente intelectual que debería adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales.



Ilustración N.-3 Composición de Talento Humano

Fuente: Gestión del Talento Humano, Chiavenato. 2009, Figura 2.15 pág. 53

El talento humano en su composición cognoscitiva va generando diversos procesos que le permiten generar conductas oportunas en cada uno de los ambientes donde se desenvuelve todo esto a través de los conocimientos que con el paso del tiempo generan tipos de habilidades diferentes en cada una de las personas, y además permite la formación de juicios analíticos que permiten el enriquecimiento individual y subjetivo de las personas lo que desencadenara futuras actitudes positivas tanto en el ámbito personal como organizativo.

El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Para manejar e integrar a las personas con la organización es necesario desarrollar en ellas competencias “son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento

sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelve” (Aless, M.C.,2010, p. 84).

En la gestión del talento humano es necesario el desarrollo de las competencias para generar procesos mucho más humanistas que pongan como factor principal al talento humano y el desempeño y bienestar de los trabajadores que constituyen el motor productivo de las organizaciones.

Para cada uno de los cargos existentes en una organización es necesario diferenciar las competencias específicas de cada uno que están atadas fundamentalmente a las actividades y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, además de verificar los procesos en los cuales cada uno de ellos está inmerso de manera directa o indirecta.

Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos. Si somos capaces de identificar esas características y de definir las en términos de conducta, obtendremos unas referencias que pueden constituirse en un modelo para: seleccionar personas (Tanto en selección interna como externa), formar o desarrollar a los profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valores puestos de trabajo, evaluar el desempeño o, incluso, establecer criterios de retribución (Dirube, J. L., 2004, p.79.80).

Este método por competencias se convierte en generador de insumos para los demás procesos del talento humano creando procesos de selección que se interesan no por cubrir una vacante sino por seleccionar a la persona más idónea en cuanto a conocimientos y competencias que pueda desarrollar las actividades a cargo de una manera eficiente; además formar profesionales con experiencias enriquecedoras en el paso por nuestra organización a través de modelos de ascensos y promociones para el personal; también podemos identificar claramente necesidades de capacitación en las diferentes áreas de la organización y por último va a general procesos de evaluación al desempeño individual y acorde a las competencias específicas de cada cargo. Es de suma importancia que la organización como tal ponga en práctica todas las recomendaciones que se planteen en esta investigación.

Para las organizaciones es de suma importancia el trabajar por el desarrollo de las competencias individuales y de equipo para generar relaciones laborales que fortalecidas y comprometidas con los objetivos propios de la organización.

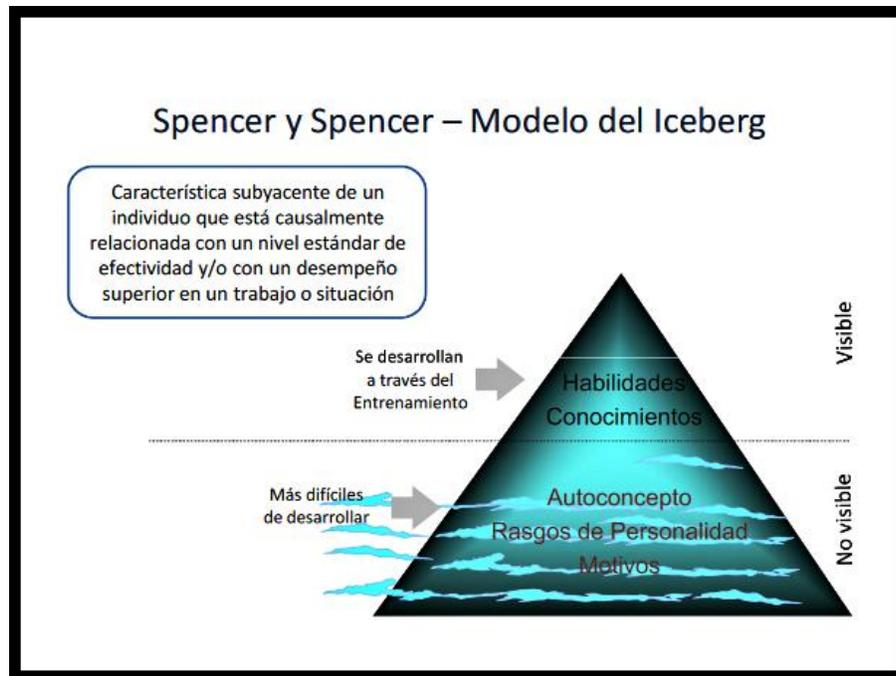


Ilustración N.- 4 Modelo de Iceberg

Fuente: Spencer y Spencer 1993

Este gráfico nos muestra la importancia de los factores de autoimagen, valores, rasgos de personalidad y motivos son fundamentales en el talento humano de las organizaciones, para que desarrollen comportamientos acorde con el desempeño de sus tareas y busquen en cada una de las actividades el logro de los objetivos personales u organizacionales.

Los conocimientos si bien son el pilar fundamental de la punta de Iceberg es un modelo de formación integral en lo formal e informal de acuerdo las necesidades de cada uno de los puestos de trabajo, y nos brinda la capacidad intelectual de saber lo que estamos haciendo y por qué lo estamos haciendo; las habilidades es un factor que muchos de nosotros no conocemos como desencadenantes de indicadores de desempeño, no es suficiente con tener el conocimiento sobre algo es una cuestión de actitud y aptitud el desempeño de las tareas, es cuestión de ir desarrollando técnicas y habilidades que nos permitan ser cada día mejores en lo que hacemos.

La administración y el desarrollo del Talento humano en una organización no es una tarea sencilla, el factor particular de las personas que determinan su conducta son fenómenos poco explorados, variables y diversas. El mundo actual en el que vivimos influye de manera directa en la conducta de las personas dentro de la organización lo que determina el trabajo eficaz para el cumplimiento de los objetivos. Es

por este motivo que se ha buscado el desarrollo del talento humano considerándolo el aumento de sus capacidades y aptitudes con el fin de que exista un factor de autoestima y compromiso a la organización, sintiéndose conforme y reconocido.

Necesidades para la organización del desarrollo de la gestión por competencias laborales: Tienen el objeto de impulsar la innovación para el desarrollo tecnológico, ya que los empleados conocerán su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o al que aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir, el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del autodesarrollo (Ales, M.C. 2010, p.125).

Para la organización el modelo de perfiles por competencias se convierte en una herramienta de administración actual que contribuye a la organización en gran medida de acuerdo a las exigencias del mundo moderno además de fomentar el interés por el talento humano y su permanencia dentro de la organización. El colaborador como tal deberá ser el responsable de utilizar estas herramientas para fortalecer su desempeño dentro de la organización, y definir su permanencia en la misma.

El modelo de perfiles por competencias facilita al colaborador el elevar la excelencia de sus competencias en el desarrollo de las actividades.

Si para la organización es importante lograr sus objetivos de crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad de los productos y servicios, competitividad, talento humano capacitado y motivado lo mejor que podría realizar es canalizar los esfuerzos de las personas que aportan a al desarrollo de la organización y de esta manera también alcancen sus objetivos individuales como la mejora del salario, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, y de este modo se beneficien las dos partes.

Definición

Modelo de Perfiles de cargos por competencias es parte de un sistema integrador de gerenciamiento organizacional que permite integrar los objetivos personales de cada talento humano con los objetivos organizacionales todo esto en fin de que las metas se vayan cumpliendo de acuerdo a lo planificado a través de la Gestión del Talento Humano por Competencias.

Los perfiles de cargos por competencias es una herramienta que en la actualidad se utiliza mucho para administrar los procesos del talento humano en una forma más efectiva y orientada a la importancia de este en la organización.

Esta herramienta nos permite estructurar la organización en departamentos, áreas y puestos de trabajo según las necesidades de las organizaciones y según las funciones que desempeñarán cada uno de los cargos.

El modelo integra una serie de insumos fundamentales para la administración del talento humano es la base fundamental que nos provee de información acorde a lo esperado y a lo ideal dentro de un proceso productivo; este documento debe ser socializado con todos los miembros de la organización y convertirlo procedimientos establecidos para la ejecución de las tareas.

Además servirá de guía para procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo del talento humano a través de subsistemas estructurados bajo el modelo de competencias que intenta optimizar el Talento humano a través de la potencialización de sus competencias.

Metodología

La metodología para la estructuración de los perfiles de cargos por competencias esta orientamos como proceso sistemático integrador que involucra a todos los miembros de la organización a través de la participación activa en cada una de las etapas de la metodología propuesta.

Para el inicio de todo proyecto dentro de una organización se debe realizar una análisis sintético del impacto del modelo en la organización esto se lo realizara con las gerencias involucradas en el desarrollo de la administración del talento humano, evaluando recursos materiales como financiero, además de la disponibilidad del talento humano en cuanto a tiempo y predisposición para seguir paso a paso cada una de las etapas propuestas.

Sensibilización.- Una parte clave para la ejecución de este procedimiento es la adhesión de las personas que son responsables de los cargos de trabajo para que adquieran el compromiso en el levantamiento de la información que constituiría la primera etapa del procedimiento; esto se aplicara en reuniones, talleres y entrevistas.

Aquí se maneja los conceptos básicos de la metodología a utilizarse, los formatos de levantamiento de la información.

El objetivo principal es que todo el personal de la organización conozca el proceso a desarrollarse, los beneficios y las ventajas que ellos como parte fundamental del proceso productivo van a obtener al conocer sus los perfiles ideales de cada cargo de trabajo además de recibir un proceso de retroalimentación en cuanto a procedimientos que se podrían mejorar gracias a esta herramienta.

Análisis de los puestos de trabajo.–“El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.” (Chiavenato.I, 2000, p.156).

Esta técnica de levantamiento de la información ocupacional nos permitirá conocer más a fondo las características esenciales del puesto de trabajo a través de la entrevista, observación directa o talleres estructurados que faciliten la definición del perfil de cargos por competencias.

Una vez que el personal de la organización conozca la importancia de tener perfiles de cargos por competencias y se haya comprometido con la ejecución de cada uno de los procedimientos establecidos para el levantamiento de la información ocupacional.

Es fundamental la ejecución de unas acciones importante en este paso:

- Entrevistas estructuradas particulares con los responsables de cada cargo de trabajo donde se evalúan factores de suma importancia para el desarrollo de las actividades designadas, se maneja formatos estructurados sobre actividades esenciales, interfaz, competencias generales y específicas, instrucción formal e informal, experiencia y especificaciones del puesto de trabajo todo esto previa autorización de las gerencias que intervienen en la administración del talento humano.
- Otra de las técnicas más utilizadas son los talleres de levantamiento de la información ocupacional a través de reuniones dirigidas, donde el personal de la organización se reúne en grupos de 15 personas como máximo para el levantamiento de la información ocupacional, siendo esto los mejores trabajadores del puesto de trabajo, un desempeño considerable y nos puedan proveer de información primordial de las actividades y requerimientos necesarios para le ejecución de los procesos.

Etapas en el Análisis de Puestos

Etapa de planeación: En esta etapa se determina os puestos a ser analizados esto en base a el organigrama estructural, nivel jerárquico, autoridad; además de presentar un organigrama de trabajo. En esta etapa se define el método de levantamiento de la información y se selecciona los factores de análisis.

Etapa de preparación: En esta se prepara el material de trabajo como son formularios, además de la preparación del ambiente a través de la sociabilización se puede lograr esta etapa; se debe además indagar más sobre los puestos de trabajos existentes los ocupantes de los mismos, nombres, relación con equipo, otras áreas etc.

Etapa de realización: Se aplica ya el método de levantamiento de la información ocupacional elegido, se selecciona los datos, se realiza la redacción provisional, se presenta esta redacción provisional al jefe inmediato para que la ratifique o rectifique; una vez revisado se procede a la redacción definitiva y las firmas correspondientes.

Las pautas a seguir para el desarrollo de los perfiles de cargos por competencias se fundamentan en la metodología del levantamiento de la información ocupacional y el descriptivo de cargos, los que nos permitirá recolectar todos los datos e información necesaria para definir los perfiles ideales de cada uno de los cargos existentes en la organización.

Como se menciona en la parte superior la metodología para el obtener la información necesaria para la elaboración de perfiles de cargos por competencias se desarrollara bajo la aplicación de dos técnicas de recolección de datos: Talleres estructurados y dirigidos sobre la metodología de Levantamiento de Información Ocupacional y entrevistas estructuradas e individuales sobre la metodología de Levantamiento de Información Ocupacional.

1.- **Identificación de Actividades Esenciales** a través del enlistamiento de todas las actividades que se desarrolla en el puesto de trabajo. De ahí realizando la ponderación de la frecuencia, la consecuencia de erro, el grado de complejidad que son sometidos a una formula especifica nos permitirá conocer cuál es el grado de importancia de las actividades dentro de un puesto de trabajo.

Contenido del cargo	¿Qué hace?	Tareas y actividades por ejecutar
	¿Cuándo lo hace?	Publicidad: diaria, Semanal, Mensual, Anual, Esporádica
	¿Cómo lo hace?	A través de: personas, maquinas y equipos, materiales datos e información.
	¿Dónde lo hace?	Sitio y ambiente de trabajo.
	¿Por qué lo hace?	Objetivos del cargo Metas y resultados por alcanzar

Ilustración N.- 5 Identificación de Actividades esenciales

Fuente:Web

2.-**Identificación de Relaciones** externas e internas al puesto de trabajo y los índices de desempeño. Este formulario deberá contener nombre de las áreas y puesto de trabajo con los que el colaborador responsable del puesto de trabajo tenga contacto directo en la ejecución de sus actividades tanto dentro de la organización como fuera de la misma, esto para que tengamos el conocimiento general de las personas que influyen en el desarrollo de las actividades. En cuanto a los indicadores de gestión servirá para el desarrollo posterior de la evaluación al desempeño por objetivos o cumplimiento de productividad, para general procesos de administración salarial acorde a las exigencias de cada cargo.

3.-**Identificar las competencias** generales y específicas del puesto de trabajo. La identificación de las competencias generales servirán de apoyo en el conocimiento general sobre la organización, el mercado, la misión, visión de la organización y sobre todo en conocimientos específicos del puesto de trabajo y como estoy intervienen en cada proceso de trabajo, en cuanto a las competencias específicas, estas después de haber sido analizadas por la gerencia se terminan un diccionario por competencias que se ajuste a los requerimientos de la línea del negocio y que permita integrar a todos los puestos de trabajo, se realiza la evaluación con cada uno de los representantes de los puestos de trabajo y se realiza el escogitamiento de las competencias necesarias a desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo.

4.- **Levantamiento de Perfil** duro del puesto de trabajo. Este proceso se lo lleva a cabo de igual manera en el proceso de levantamiento de la información ocupacional definiendo estándares de requerimientos a nivel de instrucción formal (años de estudio, especialidad) instrucción formal (evalúa cursos o capacitaciones que han contribuido el desarrollo de las actividades, además determina

necesidades de capacitación); la experiencia en actividades, puesto de trabajo u organizaciones similares (tiempo de experiencia y especificidad) además del conocimiento sobre utilitarios informáticos, idioma y el manejo de equipos y herramientas que se utilizan en el desarrollo de la tarea.

5.- **Descripción de las especificaciones** del puesto de trabajo. En este formulario se encuentra información sobre las condiciones de contratación de cada puesto de trabajo, responsabilidad por valores, datos o personas, el horario establecido, el tipo de contratación y la misión de su puesto de trabajo que es parte fundamental para el descriptivo de cargo.

De acuerdo al desarrollo de estos formatos tanto en el taller y la entrevista obtenemos la información el puesto de trabajo de las personas que realizan las actividades cotidianamente y que han tenido un desempeño destacado en el desarrollo de las funciones quienes serán los que nos provean de los insumos necesarios para la elaboración de los perfiles de cargos por competencias.

Cuando contemos la información necesaria para la elaboración del mismo procedemos a la elaboración de los descriptivos de cargos preliminares sobre el cargo analizado en este formulario se citará los siguientes campos:

Datos Informativos del Puesto de Trabajo se trata de información sobre la denominación del cargo de trabajo, quien lo supervisa si tiene o no personal a su cargo, área y departamento.

Misión del Cargo es la parte fundamental de la interpretación de un puesto de trabajo, es la razón de la existencia de ese cargo dentro de la organización como aporta al cumplimiento de los objetivos; debe estar determinada por el que hace, como lo hace y para que lo hace en forma general y englobando a todas las actividades esenciales.

Organigrama es la gráfica de la ubicación del puesto de trabajo dentro de la organización resaltando niveles de jerarquía, quien supervisa, a quienes supervisa y pares del área de trabajo, lo que ayudara a determinar asesorías directas, indirectas y niveles de acción.

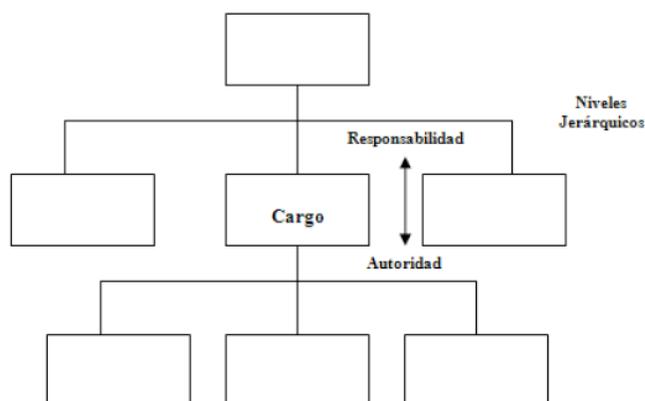


Ilustración N.-6: Organigrama Estructural

Fuente: Web

Actividades Esenciales aquí ubicamos las actividades esenciales determinadas en el proceso anterior, con los índices de desempeño y el procedimiento específico desarrollado para cada actividad que debe constar de qué hace, para qué lo hace y cómo lo hace en verbo infinitivo.

Interfaz aquí se termina las relaciones internas y externas de cada una de las actividades esenciales identificadas.

Nivel de Instrucción formal e informal transferimos la información recolectada en el proceso anterior acorde con la información validada por el jefe inmediato.

Competencia Específicas están determinadas por la información proporcionada en el formulario anterior sobre conocimientos de mercado, datos de la organización, misión visión y conocimientos específicos de cada cargo de trabajo.

Competencias Generales en este campo y luego de haber identificado las competencias para el cargo de trabajo ponemos la definición de cada una de estas para él cliente interno que haga uso del perfil identifique con facilidad la destreza a desarrollar en cada uno de los colaboradores que sea el responsable del puesto de trabajo.

Requerimientos de Selección y Capacitación este paso es fundamental para determinar los insumos de cada uno de los puestos de trabajo en temas de selección de personal y capacitación a través de la

determinación de cada uno de estos factores en relación a si estos conocimientos los estableceremos como factores de selección o capacitación interna de la organización después de realizar el proceso correspondiente a cubrir una vacante en la organización.

Experiencia requerida en este campo determinaremos el nivel de experiencia que debe tener la persona a desarrollar las actividades el puesto de trabajo además de la especificación de la misma en cuanto a actividades similares, cargos similares u organizaciones similares.

Características del cargo aquí se determina responsabilidad por (valores, datos o personas), demanda del puesto en cuanto a (trabajo físico e intelectual), modalidad de trabajo (contrato ocasional, fijo o eventual), horario de trabajo (jornada parcial, completa o rotativa).

Firmas de aprobación cada uno de los perfiles que se realicen deben tener las firmas correspondientes al jefe inmediato quien es la persona encargada de abalzar la información que contenga cada uno de los perfiles.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.- Este es un procedimiento complementario fundamental para el éxito del modelo, existen varias técnicas utilizadas para verificar la información ocupacional levantada en el primer acercamiento al colaborador responsable de los puestos de trabajo.

Observación directa de los procesos y tareas desarrolladas, conocer formularios, interrelaciones del puesto de trabajo, condiciones y demás especificaciones acordes al desarrollo de las actividades designadas, entender el proceso macro para evaluar los perfiles existentes, las mejorar a proponer y establecer acciones incorrectas en cada uno de los cargos de trabajo. Además aquí se realizan observación de los procedimientos del proceso macro para entender el proceso en si además de conocer con mayor profundidad las actividades que realiza cada puesto de trabajo en la cadena de producción.

Validación de la Información con el jefe inmediato del puesto de trabajo que nos permitirá verificar la información obtenida por el responsable directo del puesto de trabajo, además en esta técnica de evaluación él será el encargado de definir algunas condiciones específicas en relación a requerimientos de selección y capacitación de personal, a través del conocimiento de las destrezas, habilidades, conocimientos, nivel de instrucción, tiempo de experiencia y otros elementos primordiales para los procesos de selección de personal y capacitación dentro de una organización.

Verificación de Perfiles de cargo por competencias, verificación y firmas de responsabilidad.-

Una vez que utilizamos las técnicas de evaluación de perfiles procedemos a la redacción de los perfiles finales con el análisis y síntesis de todos los procesos de recolección de la información ocupacional de cada puesto de trabajo y la validación con el jefe inmediato, se autoriza la información redactada y se procede a las firmas de responsabilidad correspondientes ya que el grado de impacto que general en contar con perfiles de cargo por competencia determinara el cambio en algunos procesos de la organización. Al tener el descriptivo de cargo preliminar validamos la información recaba en los talleres y entrevista con los jefes inmediatos de cada cargo, quienes serán los encargados de verificar la información necesaria para cada puesto de trabajo además ellos serán quiénes diseñen finalmente el perfil ideal de las personas para que encajen en el puesto de trabajo.

Post-Socialización de perfiles por competencias a todos los miembros de la organización una vez finalizado el proceso participarán en talleres de socialización sobre su puesto de trabajo para que bajo este modelo tengan una retroalimentación específica a su lugar de trabajo y esto determine el mejoramiento continuo de los procesos.

Objetivos

- Uno de los objetivos primordiales en la Implementación del Modelo de Perfiles por Competencias es que aporte con insumos necesarios para el desarrollo de los diferentes subsistemas del talento humano.
- Además contribuye con la definición de objetivos empresariales atados al desarrollo del talento humano dentro de la organización para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales.
- El utilizar un modelo basado en competencias estimula la administración estratégica del talento humano en una organización ya que se toma en cuenta no solo sus conocimientos y experiencias sino se pone en ventaja sus competencias para el desarrollo de las actividades específicas de cada cargo.
- Permite conocer a los jefes inmediatos el que hacen, como lo hace y porque lo hace los colaboradores en un puesto de trabajo para estandarizar actividades y conocer a fondo el grado de aporte de cada puesto de trabajo en el proceso productivo de la organización.

- Además este método nos permitirá identificar insumos necesarios para estructurar programas de administración del talento humano como son los de Selección de Personal por Competencias, Evaluación al Desempeño por Competencias, Capacitación, Administración Salarial, Valoración de Puestos.

Ventajas

- Las ventajas del modelo es que podemos recolectar la información ocupacional de una manera más rápida, ágil y útil para las personas que van a utilizar el manual de funciones.
- Que esta metodología nos permite conocer directamente las actividades que se desarrollan en cada uno de los cargos a ser analizados.
- Los colaboradores que ejercen el cargo de trabajo se concientizan sobre lo que deberían hacer, y lo que están haciendo o las correctas maneras de realizar una actividad lo que contribuye a mejorar tiempos de producción, evitar tiempos muertos y ser miembros activos de la cadena de producción de la organización.
- El utilizar un modelo basado en competencias estimula la administración estratégica del talento humano en una organización ya que se toma en cuenta no solo sus conocimientos y experiencias sino se pone en ventaja sus competencias para el desarrollo de las actividades específicas de cada cargo.
- Permite conocer a los jefes inmediatos el que hacen, como lo hace y porque lo hace los colaboradores en un puesto de trabajo para estandarizar actividades y conocer a fondo el grado de aporte de cada puesto de trabajo en el proceso productivo de la organización.
- Permite ofertar a los clientes servicios de calidad a través del trato amable y cordial de los colaboradores de la organización al sentirse en un lugar dinámico y agradable.
- La elaboración del Modelo de Perfiles por Competencias permite definir los requerimientos de un puesto de trabajo e identificar las capacidades necesarias de un trabajador.

- Los trabajadores conocerán el perfil de su cargo, las competencias requeridas del puesto que ocupan; identificando todas las acciones que son necesarias para no establecer brechas muy extensas y conseguir el perfil deseado, de esta manera los trabajadores desarrollaran un clima de trabajo mucho más auto motivador y de compromiso con la organización. El modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo, el compromiso y la dedicación.

Beneficios

- La metodología utilizada nos permite desarrollar talleres de 15 cargos de trabajo con una duración de tres horas aproximadamente.
- Los responsables del puesto pueden identificar falencias que determinan el éxito o fracaso de un proceso a través de la identificación de las actividades esenciales de como lo hace, para que lo hace y por qué lo hace; además de conocer cuáles serían los conocimientos necesarios para la ejecución de las tareas.
- La ala gerencia conocer a ciencia cierta cómo se están manejando las tareas que muchas de las veces no las conocen
- Permite determinar perfiles de cargo por competencias de manera dinámica e integradora del sistema.

Elementos

- **Matriz de Competencias.**-Este proceso se lo realiza a través de la investigación de los diferentes diccionarios de competencias aplicadas al estilo y línea del negocio este proceso se lo desarrolla con las gerencias encargadas de la administración del talento humano, quienes serán los encargados de determinar que competencias son las específicas para cada organización además de que se ajusten al personal tanto administrativo como operativo.

- **Panel de Expertos.-** El panel de expertos está formado por: el Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Desarrollo Organizacional, Jefe de Relaciones Laborales y los Jefes de cada uno de los Departamentos de la Empresa. El mismo que tiene como objetivo primordial la identificación de las características personales (Competencias) que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones.
- **Levantamiento de Información Ocupacional.-** Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).
- **Descriptivo de Cargos.-** Es un documento interno de la organización, que resume toda la información ocupacional recolectada de los procesos de levantamiento de la información ocupacional se define aquí todo el perfil de cargo, la información específica, experiencia, conocimientos.

Metodo de recolección de información	Participación del analista de cargo	Participación del ocupante o supervisor
Entrevista	Participación activa. El analista recolecta datos mediante la entrevista.	Participación activa. El ocupante suministra datos mediante la entrevista.
Cuestionario	Participación pasiva. El analista recibe datos a través del cuestionario.	Participación activa. El ocupante suministra datos a través del cuestionario.
Observación	Participación activa. El analista recoge datos mediante observación.	Participación pasiva. El ocupante solo trabaja mientras el analista observa.

Ilustración N.-7 Técnicas Utilizadas para el levantamiento de información ocupacional

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. pag 209

El gráfico de la parte superior identifica los principales actores dentro del proceso de estructura perfiles de cargo por competencias, los cuales deben trabajar por el mismo fin que nos llevara a obtener un perfil de cargos por competencias que nos permitirá conocer las especificaciones de cada uno de los cargos existentes en la organización además de ser contener las técnicas que se utiliza para el levantamiento de perfil.

Contribuciones a las organizaciones

Las contribuciones con la organización son múltiples y diversas el desarrollo un Modelo de Perfiles por Competencias permite a la organización mostrar un gerenciamiento basado en competencias que se preocupe por el bienestar de los colaboradores de la organización a través de la ejecución de planes y políticas del talento humano en el mejoramiento de cada uno de los subsistemas.

- En el caso del desarrollo del personal nos provee de insumos para la preparación y ejecución de planes carrera sujetos a la promoción del talento humano dentro de la organización al definir perfiles ideal versus perfiles existentes definiendo brechas de mejoramiento continuo y procurando preparar a los colaboradores para futuras responsabilidades.
- Entrenamiento y capacitación del personal gracias a la metodología utilizada nos permite identificar necesidades de capacitación para cada cargo definiendo los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades asignadas al puesto de trabajo.
- En relación a la Evaluación al desempeño nos permite definir indicadores de desempeño insumo necesario para la elaboración de evaluación al desempeño por objetivos que contribuirán para que el colaborador conozca su rol dentro de la organización y el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- El aporte fundamental también lo obtiene en el subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal ya que de este modelo obtendremos los requerimientos técnicos y conductuales necesarios para la determinación de las contrataciones de los futuros candidatos cubrir las vacantes existentes en la organización. Además la Selección de Personal por Competencias se basa en conductas existentes en cada uno de los candidatos, en situaciones pasadas, en experiencia cotidianas que nos permitirá identificar las actitudes y aptitudes de cada una de las

personas, esto además va acompañado de pruebas psicométricas, técnicas, y procesos de centros de evaluación como son assessment center, simulaciones, roll play y demás técnicas que se utilizan en el desarrollo de los procesos donde no la decisión final de la contratación de un candidato depende de observadores multidisciplinares que evaluación desde diferentes puntos de vista las actitudes de cada uno de los colaboradores. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

TITULO 2

PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

“Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos”
(ElbertHubbard, 1992, p.36).

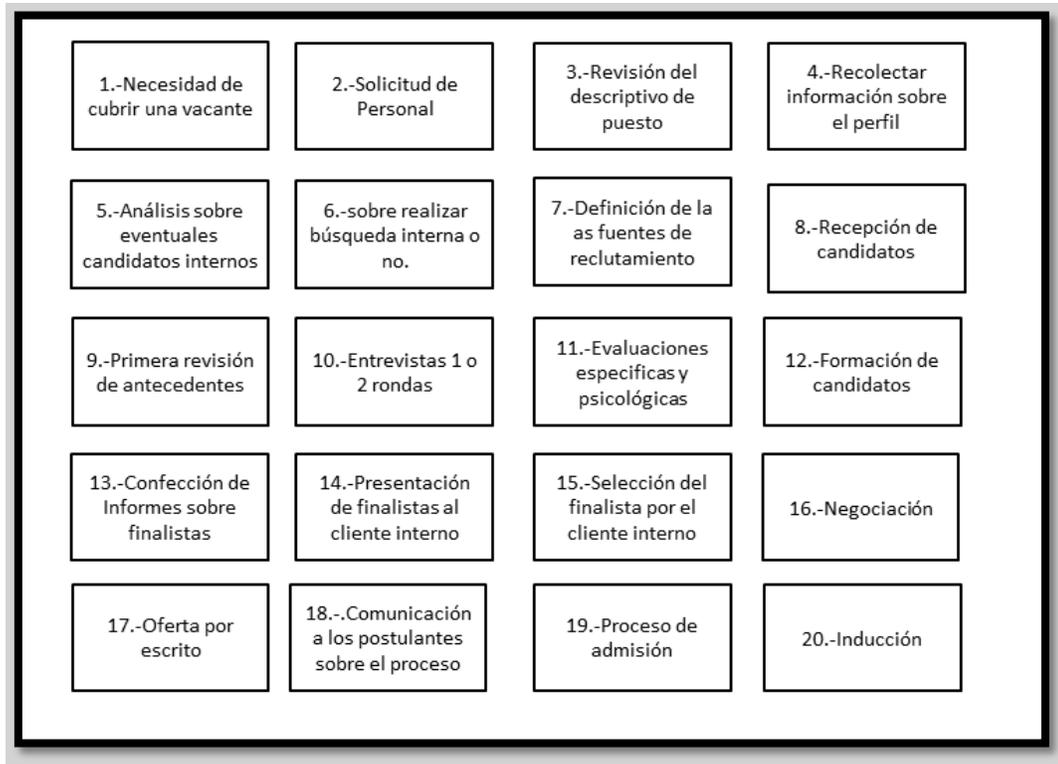


Ilustración N.- 7 Esquema de Selección por Competencias

Fuente:Martha Alicia Alles Editorial Granica 2006, 2010 Pag. 16

La selección de personal en para las organizaciones es uno de los procesos fundamentales de la administración del talento humano que provee a la organización de personal capaz de desempeñar las actividades para las cuales es contratado de manera eficaz y eficiente.

Este proceso cuenta con diferentes fases o etapas del proceso todas y cada una de estas importante para conseguir el resultado esperado, es diferentes y diverso las formas como se las puede desarrollar y tiene que ver mucho con la línea del negocio y la cultura que tenga la organización en sí.

Modelo de Reclutamiento y Selección tradicional

Enfoque Tradicional del proceso de reclutamiento y selección.-“El proceso de reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentadores para que soliciten los puestos vacantes en una organización.”(Alles, M.C., 2010, p.48).

Por su parte el proceso de selección tiene como propósito fundamentalmente identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos; es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

El proceso se lo manejado de forma rutinaria y estática orientadas a buscar un candidato para cubrir una vacante a un conjunto de rutinas donde el único objetivo es cubrir una vacante.

Los procesos de selección tradicionales basados en diferentes factores no definidos comúnmente, basados en factores físicos, estadísticos y muchas de las veces ejercido bajo la persona encargada de los procesos de selección.

Se basaba más en los títulos obtenidos que en la forma de desarrollar las tareas y las actitudes que puede tomar un candidato.

El antiguo proceso de selección de personal se constituía en reclutamiento mediante medios tradicionales como la prensa, radio o televisión, las entrevistas con los responsables del proceso se basaban en preguntas estructuradas estándar a nivel general para procesos operativos y administrativos.

El proceso de selección personal se ha definido como aquel conjunto de actividades mediante las cuales una organización elige de un número determinado de candidatos, a la persona más idónea para ocupar un cargo determinado al interior de una organización, de acuerdo a ciertos criterios de selección que han sido previamente definidos para la posición, la cultura y valores de la empresa.

Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias

Nuevo enfoque del proceso de selección que se apoya en las competencias establecidas con el análisis funcional o a partir de las competencias claves establecidas. Diferencias entre el proceso tradicional de reclutamiento y selección con él por competencias:

El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto de trabajo a un candidato para una organización (Luna, A.G., 2008, p.37).

Considerar las diferencias entre competencias personales y competencias técnicas
Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

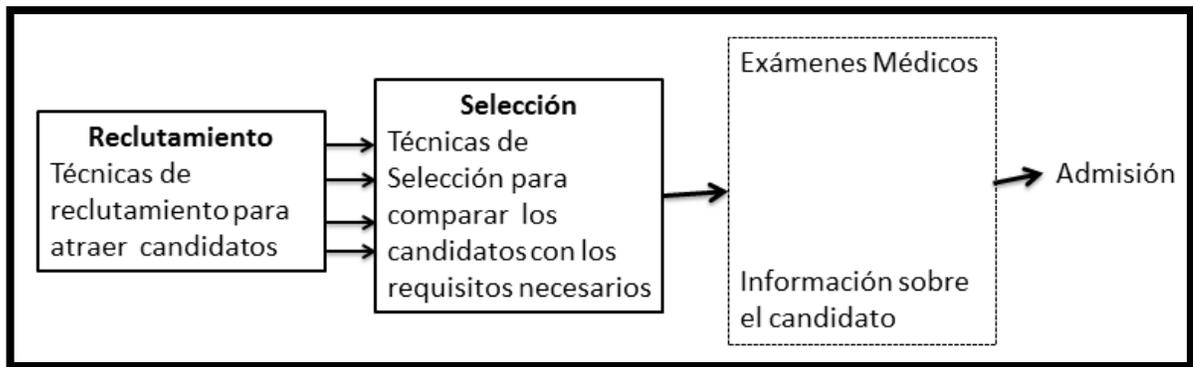


Ilustración N.-8: Esquema de Proceso de Selección de Personal

Fuente:Web

El modelo de Selección de Personal por Competencias debe tener un enfoque integral.

Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, será importante, en el momento de recolectar información sobre la selección que realizar identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección. A esta identificación la denominamos definición de las competencias dominantes.

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que desean evaluarse son comportamientos, deben seguirse algunas pautas precisas.

Como es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas. Si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas.

Si una organización no ha definido su modelo de competencias será una buena idea hacerlo, considerando, además, que no es un método de trabajo privativo de las grandes organizaciones. Contamos con experiencia concreta al respecto. Hemos trabajado con organizaciones de veinte mil personas y, en las antípodas, con otras de poco más de veinte integrantes. Cualquier organización, sin importar su tamaño, puede tener su modelo de competencias.

Definición

Proceso en el cual el analista de talento humano enfoca sus esfuerzos por cubrir las vacantes existentes en una organización con personal capacitado en el área específica, el cual es sometido a una serie de procedimientos específicos que detallados en los perfiles de cargos.

En el modelo de basado en las Competencias, las características del empleado son observables en la realidad cotidiana de trabajo y ponen en práctica sus conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, valores y rasgos de personalidad.

Objetivos

El objetivo primordial de la Selección de Personal por Competencias es atraer al personal más idóneo de entre los cuales se elegirá a los más opcionado para cubrir una vacante enfocada en la evaluación de sus conocimientos, actitudes y aptitudes frente al puesto de trabajo.

Permitir al candidato demostrar sus competencias para ejercer el puesto de trabajo en situaciones cotidianas y sujetas a constantes cambios dentro de sus funciones o responsabilidades asignadas, no solo basando sus conductas en los conocimientos adquiridos en una institución de instrucción formal sino en el desarrollo ya laboral de su carrera o profesión.

Reclutamiento por Competencias

Este es un proceso diseñado para atraer, convocar, e identificar candidatos potenciales que estén calificados para ocupar los cargos vacantes de una organización.

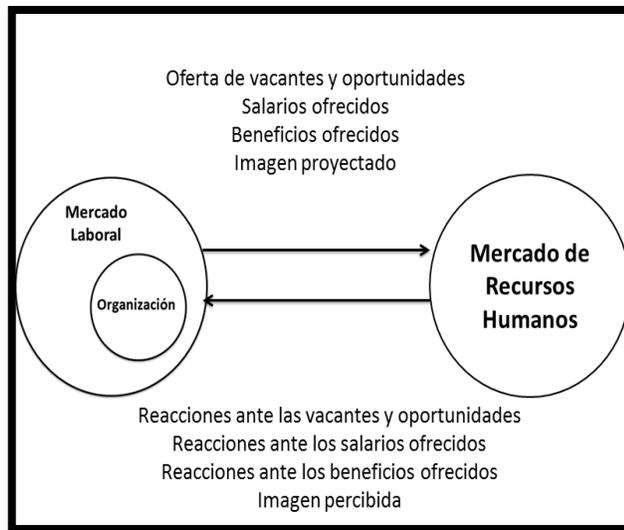


Ilustración N.- 9 : Esquema de Oferta de Vacantes y Mercado de Recursos Humanos

Fuente: Chiavenato, I. (2000). Ad (Quinta ed.). Bogotá: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. pág. 209

Mediante este proceso la organización dará a conocer al cliente externo como interno la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en la organización a través de plazas de trabajo acorde a las necesidades de la organización.

Además es en este proceso en el que gracias al Modelo de perfiles por Competencias se define los requerimientos que los candidatos deben cumplir para ser potencialmente contratados para cubrir la vacante.

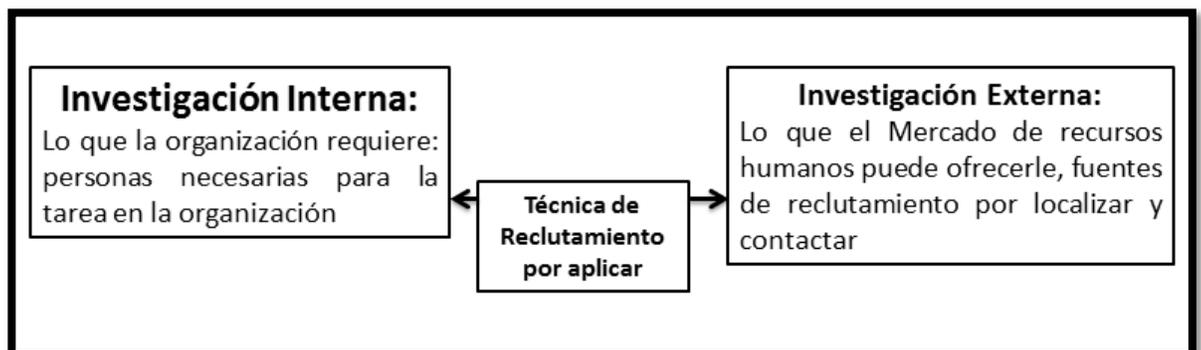


Ilustración N.- 10: Técnicas de Reclutamiento de Selección de Personal

Fuente: Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos pág. 209

- **Reclutamiento Interno**

Uno de los beneficios del Modelo de Perfiles por Competencias es contribuir con insumos para el desarrollo del personal de la organización, ya que es el primero que debe ser tomado en cuenta para cubrir la vacante existente.

Este proceso debe estar manejado por el Experto de Talento humano que conoce las competencias específicas de cada cargo y además está en la capacidad de definir tipos de comportamientos de los colaboradores en un puesto de trabajo.

Además de ser una forma de mantener a los colaboradores motivados dentro de la organización, administrando procesos de promoción del personal dentro de la misma organización lo que permite a los colaboradores el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Se da conocer a los miembros de organización sobre la vacante existente en medios de comunicación interna como cartelera, intranet y demás herramientas informativas que nos permitan dar a conocer a los miembros de la organización.

- **Reclutamiento Externo**

Este tipo de reclutamiento se utiliza técnicas de selección externas a través de medios de comunicación masiva en el internet, comercio, candidatos espontáneos, recomendaciones de otros trabajadores y entidades de instrucción formal.

Para este tipo de anuncio se deben establecer cierto tipo de parámetros como identificar a la organización, la actividad que ejerce en el mercado, identificar el puesto vacante, las actividades esenciales a realizar, las competencias específicas del puesto de trabajo, nivel de instrucción formal, cursos o capacitación en temas referentes al puesto de trabajo, tiempo de experiencia y otras especificaciones importantes del puesto de trabajo.

- **Técnicas de Reclutamiento**

Un factor primordial para el desarrollo del reclutamiento de personal por competencias en una organización es contar con los perfiles de cargos, que nos permita evaluar requerimientos de la vacante

como son: nivel de instrucción formal e informal; conocimientos específicos para el desarrollo de sus tareas, la experiencia en actividades, puestos u organizaciones similares, además de algunas competencias técnicas que contribuirán el eficaz desarrollo de las actividades, además de los beneficios que la organización ofrece al nuevo colaborador.

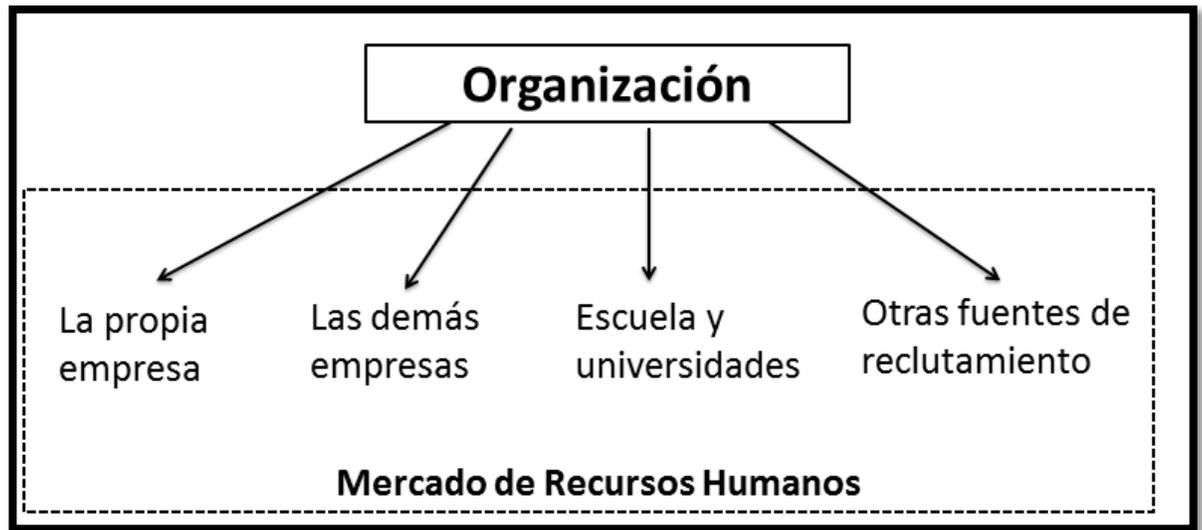


Ilustración N.- 11: Mercado de Recursos Humanos

Fuente: Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. pág. 218

En el desarrollo del proceso de reclutamiento se utilizan varias técnicas para lograr el objetivo principal de este proceso. Entre ellas tenemos:

Selección de Personal

Este proceso inicia cuando el reclutamiento de personal ya cumplido sus objetivos, es decir es una actividad múltiple cuyo objetivo es clasificar y escoger a los potenciales candidatos que poseen los requerimientos establecidos para cubrir la vacante en la organización.

Pasos secuenciales obligatorios previos al proceso de selección de personal

a. La organización del puesto

Para que una organización funcione efectivamente, debe permitir que cada uno de los miembros aporte su máxima contribución. Para que se aporte esta contribución, el trabajo que debe ejecutarse en la organización debe dividirse en unidades que un individuo sea capaz de desempeñar efectivamente. La unidad de organización más pequeña, en que puede dividirse el trabajo, es el puesto.

b. Análisis del puesto

“Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo” (Chiavenato, I. 2004, p.378).El punto de partida para contar con base cierta para el debido control, es el establecimiento en forma escrita de los deberes y responsabilidades del puesto. De no ser así existe una gran posibilidad de que el concepto del empleado con respecto a sus obligaciones no sea idéntico al de su supervisor o consistente con las necesidades de la organización.

Esta declaración escrita se hace a través del análisis de las funciones del puesto:

Método para clasificar los puestos, parecido al de análisis de puestos del departamento del trabajo, pero que también toma en cuenta el grado en que se requieren instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal necesarias para realizar las tareas del puesto”(Chiavenato,I.2004, p.287)

b.1. Descripción del puesto

“Descripción del puesto: lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión de un puesto; es resultado del análisis del puesto” (Chiavenato,I.2004, p.307).

En una buena descripción del puesto se informa a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante. Actualmente ya no se hace una lista detallada de todas las funciones que se espera que cumpla o ejecute el empleado. Lo que sí se requiere es que en la descripción del puesto se enuncie claramente cuál es la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que es

responsable el respectivo ocupante y las relaciones de reporte implicadas. Se incluye también la autoridad del puesto y lo más importante, es la declaración de objetivos verificables en tiempo y espacio para las áreas de resultados finales, tanto del puesto como de la unidad a la que corresponde.

b.2. Especificación y competencias del puesto

“Especificación del puesto: lista de los “requisitos humanos” para un puesto; es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, actitudes, aptitudes, etc., requeridos como producto del análisis de puestos”(Chiavenato,I.2004, p.174)El tipo de competencias a las que se refiere este apartado son las específicas al puesto, que son aquellas que se requieren, tales como actitudes y valores que idealmente debe poseer la persona que llegue a ocuparlo.

c. *Dotación de personal*

“La función de dotar personal competente a la organización, conlleva un alto grado de responsabilidad, debido a las implicaciones en el desempeño de la misma. De una contratación acertada, dependerá que la organización cuente con personal calificado y competitivo. Según Pierre Mornell, un Psiquiatra experto en Recursos Humanos, para el Gestor de Recursos Humanos, es importante no cometer errores y tomar una buena decisión al contratar un empleado, por el alto costo que conlleva, en sus palabras: Si comete un error al contratar un empleado, se da cuenta de él y lo rectifica en un término de seis meses, el costo de reemplazar ese empleado es de dos veces y medio el valor del salario anual de esa persona.”

d. *Reclutamiento de personal*

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades, de trabajo.

El reclutamiento, tal como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.(Chiavenato, I.2010, p.173)

Una vez analizado el aspecto de la estructura y estrategia de la empresa, los aspectos legales y la técnica de análisis de puestos, se procede a buscar los elementos humanos que requiere la empresa.

Proceso de selección de personal con base en competencias laborales

La selección es un proceso de carácter técnico-administrativo mediante el cual la empresa o colectividad de que se trate busca, examina e incorpora a las personas que precisa.

Entendida pues, en este tan amplio sentido, se extiende desde el momento en que un candidato ofrece sus servicios hasta aquel en que, superado el período de prueba, queda ya incorporado a la nómina.

(Chiavenato, I. 2009,p 253)

Fases del proceso de selección basado en competencias laborales

- a. Requisición
- b. Solicitud de empleo
- c. Entrevista inicial
- d. Evaluación técnica
- e. Evaluación psicológica
- f. Encuesta socioeconómica
- g. Evaluación preselección
- h. Examen médico
- i. Conclusión
- j. Decisión
- k. Contratación

Alcance

Este proceso nos permitirá dotar a la organización de personal idóneo tanto a nivel administrativo como operativo ya que es una herramienta que nos permite identificar competencias a todo nivel.

Factores determinantes del modelo de perfiles competencias.

Los insumos que el Modelo de Perfiles por Competencias aportan insumos en cuanto a:

- Actividades Esenciales
- Conocimientos

- Destrezas generales
- Destrezas específicas
- Nivel de Instrucción Formal
- Capacitación Informal
- Experiencia
- Especificaciones del Puesto de trabajo

Importancia

Estos modelos surgen para dar respaldo al proceso de globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, marcándose la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Es por ello que la implementación de la tecnología de punta es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en su organización.

Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. (Villa, 2004). Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de los recursos humanos, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos. El modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; este modelo permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa.

Por lo tanto la dirección estratégica de recursos humanos abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y

supone que el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. Fernández (2005)

Para dar respuesta a esto se debe buscar la eficiencia y la calidad los cuales constituyen las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente/usuario es el lema de toda organización.

De esta manera, al fijar los objetivos empresariales para alcanzarlos, es preciso tomar conciencia de los factores que influyen en los diferentes procesos de gestión humana y, sobre todo, en qué dirección están orientados y las consecuencias dentro de la organización.

Sin embargo deben adecuarse las estrategias a las condiciones particulares de cada organización, dentro de los cuales tiene singular importancia su situación económica y social, el sector en el que se desarrolla su actividad y sobre todo su dimensión empresarial. Pero sin duda se requiere de sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos, aspecto que impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar.

Surge entonces una nueva realidad empresarial que basa el éxito en el talento de sus empleados que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de recursos humanos quien no solamente se encargará de mejorar el clima laboral sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. En esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas. El cual identifica de los candidatos las competencias necesarias de tal forma que asegure la competitividad. La empresa estará en capacidad de potenciar los conocimientos facilitando el desarrollo y la oportunidad de ascender de sus trabajadores haciéndolos más profesionales y más competitivos. La formación de los empleados con el objetivo de desarrollar perfiles específicos haciéndolos importantes para alcanzar la excelencia y por ende el éxito se logra a través de la adopción de métodos y modelos que faciliten y apoyen estos procesos.

Para lograrlo las empresas han adoptado el modelo de selección por competencias que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; Su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado teniendo en cuenta su potencial y su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo.

Este proceso se realiza con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las diferentes funciones, permitiendo además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de toda la organización. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

Partiendo de lo anterior, este trabajo pretende describir la efectividad del proceso de seleccionar por competencias en empresas del sector privado de la ciudad de Bucaramanga entendiendo por efectividad como "el grado en el cual un proyecto logra los resultados previstos y, por tanto, alcanza su propósito y contribuye a su fin soportado en el principio de alineamiento, es decir la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la dirección estratégica que fundamente cada organización.

Su impacto en los resultados globales de la empresa es una tarea complicada porque supone el aislamiento de diferentes factores como la productividad, la competitividad, el desempeño, el compromiso, la planificación, los logros, las dificultades influyentes en el proceso y por ende en el resultado. De igual manera es un ejercicio que quizá los modelos teóricos, apoyándose en supuestos es posible de realizar con precisión, pero en la práctica resulta en una aproximación que siempre deja un espacio para dudas. No obstante para medir la efectividad se requiere definir el tipo de resultado global que se espera de un modelo de competencia laboral. Esto puede variar desde la suma simple de los impactos en los desempeños individuales (cuantas personas de la organización mejoraron su desempeño) hasta la mejora en el desempeño global de la organización en variables críticas e incluso en la cultura de trabajo orientada hacia la calidad y la mejora continua en la satisfacción del cliente.

La gestión por competencias en las organizaciones es una estrategia nueva en el desarrollo y manejo del recurso humano, los modelos implementados actualmente requieren de seguimiento, evaluación y reformas que les permitan continuar los resultados esperados; evaluar la efectividad de este proceso permite conocer los resultados obtenidos hasta ahora de la selección por competencias y plantear nuevas propuestas; además permite que el departamento de recurso humano identifique los posibles resultados favorables o no favorables de la gestión, entendiéndose efectividad en el proceso cuando se evidencian los resultados a nivel de rendimiento, competencia, productividad, desempeño y todos aquellos indicadores que permitan observar las consecuencias de la selección por competencias.

MARCO REFERENCIAL

FLORICOLA SAN ISIDRO LABRADOR FLORSANI CIA LTDA.

Florícola San Isidro Labrador nace con la finalidad de producir y comercializar flores tipo Million, Gypsumpiliums; Limonium; para exportar al mercado Internacional; además de generar ingresos económicos a los accionistas de la Empresa y crear fuente de trabajo para los habitantes de los pueblos aledaños a la Florícola, siendo este su única fuente de recursos para mantener a su familia.

Entre los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes son la calidad de sus productos y la puntualidad en la entrega de sus pedidos, teniendo estos dos como pilares fundamentales de su desarrollo.

Dentro de los valores fundamentales de los accionistas de la empresa podemos citar:

Seriedad: “Vale más la palabra que el papel, coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos”.

Honestidad: “Somos responsables y transparentes en todas nuestras acciones”.

Excelencia: “Trabajamos ordenada y perseverada mente para el cumplimiento de nuestros objetivos, poniendo el corazón en lo que hacemos”.

Respeto: “Valoramos al ser humano y a nuestro entorno”.

Actitud: “Voluntad para cumplir con las actividades asignadas y proponer nuevas alternativas proactivamente.”

HISTORIA

La empresa fue fundada para satisfacer la necesidad de flores en el mercado mundial, fue fundada por Carlos Antonio Reyes y Gonzalo García en el año 2006; ya que vieron la necesidad de tener una compañía que les generara un recurso económico para él y su familia.

Ha venido creciendo poco a poco con el paso de los años, se ha consolidado con los clientes y actualmente está en una fase de crecimiento con la incursión de producción de nuevos productos ya de aceptabilidad en el mercado como son papas.

OBJETIVOS

Los objetivos son definidos por la Alta Gerencia de la empresa, estos objetivos están documentados por escrito y son de conocimiento público, estos objetivos se han ido cumpliendo paso a paso con esfuerzo, además estos se desarrollan anualmente como parte de la planificación de la empresa.

- Consolidarse un negocio del sector agroindustrial diversificado y sostenible tanto para sus inversionistas como para sus clientes.
- Ser reconocido en el mercado nacional e internacional por la excelencia en la calidad de sus productos, a través de la mejora continua de sus procesos, gracias al compromiso de sus colaboradores altamente calificados.
- Apoyar la responsabilidad social y ambiental en Ecuador.

UBICACIÓN

FLORSANI CIA. LTDA, se encuentra ubicada a 68 km. de la ciudad de Quito.

- **Cantón:** Pedro Moncayo
- **Parroquia:** Malchingui
- **Predio:** San Isidro Labrador.
- **Territorio de producción:** 25 hectáreas, distribuidas tanto para la producción de flores como de papas.

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

DIVISIÓN DEL TRABAJO

La empresa está dividida por áreas de trabajo cada una de estas encargadas de diferentes funciones de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El personal de la finca es totalmente especializado en cada uno de los procesos productivos de la organización, no solo de manera personal sino también la empresa se ha encargado de capacitar a sus colaboradores para el cumplimiento de las respectivas funciones, la división del trabajo es de forma formal ya que el empleado sabe lo que tiene que hacer en su área de trabajo, están definidas y especificadas para cada uno de los colaboradores de la organización.

En cada área de trabajo existen personas encargadas de cada uno de los procesos que ahí se realizan, contando con el firme compromiso de los colaboradores y el sentido de responsabilidad.

PODER DE DECISIÓN

La empresa está dirigida por el Ing. Carlos Antonio Reyes quien es el Gerente General de la florícola, el en coordinación general con el Ingeniero Gonzalo García son quienes dirigen la empresa.

En el Área de RRHH se encuentran los departamentos:

- Salud Ocupacional dirigida por el Doctor Freddy Palma.
- Seguridad Industrial dirigida por el Ingeniero Diego Pazmay
- Talento Humano dirigida por el Ingeniero Ramiro Fernández

En el Área de Finanzas y Contabilidad

- Contadora Viviana Castro
- Asistente de Contabilidad Señor Javier Yanchaguano
- Asistente de Contabilidad Compras Señora Laura Cuasapaz

En el Área de Ventas

- Gerente de Ventas Ingeniera Cristina García
- Asistente de Comercio Exterior Armando Batallas

En el Área de Producción y Comercialización

- Gerente de Producción Ingeniero Fausto Marín

DOCUMENTACIÓN

Las especificaciones de funciones y responsabilidades de cada área están bien definidas actualmente no se cuenta con un Manual de Funciones que proporcione información más verídica y especializada sobre cada área de trabajo.

RELACIONES, COORDINACIÓN, INFORMACIÓN

INFORMACIÓN

La información se maneja en forma confidencial, dependiendo de la importancia y responsabilidad de la misma, se la maneja y administra en cada área de trabajo para su uso específico.

COORDINACIÓN

La cooperación de cada uno de los colaboradores de la finca se canaliza en los rendimientos exigidos y cumplidos por cada uno de los miembros de la organización a través del cumplimiento de sus funciones, el trabajo en conjunto y en equipo es de suma importancia para lograr los objetivos organizacionales de la empresa, los mismos que sin el aporte físico como el compromiso de cada uno de los colaboradores no se podrían cumplir.

El empleado aporta con su conocimiento y experiencia.

No tiene participación en actividades que no corresponde a su área de trabajo

Uno de los fracasos que han marcado la vida de la empresa son los problemas en cuestión a cobranzas a clientes del extranjero...

COMUNICACIÓN

La Comunicación interna se desarrolla en forma horizontal y sistémica, es decir la comunicación es fácil y accesible a todas las áreas de la organización, no requiere de muchos trámites formales, existen reuniones periódicas entre personal administrativo, mandos medios también con personal de base, están fortalecen las relaciones de compañerismo entre los mismos.

Cada área de trabajo maneja diferente tipos de informaciones que según el grado de responsabilidad y confiabilidad se las hace conocer a las personas involucradas en la misma; para de esta manera manejar una comunicación efectiva entre las partes, la información es comunicada vía formal e informal, según sea requerida.

RECONOCIMIENTO, RECOMPENSA, SANCIÓN

MIEMBROS

Las ventajas que los miembros de la organización reciben de la empresa son:

Servicio de Transporte: desde sus hogares hasta la finca y viceversa,

Servicio de Alimentación: almuerzo y meriendas en caso de requerir

Servicio de Seguridad: los colaboradores están seguros en su lugar de trabajo

Servicio de Comisariato: se ofrece productos de calidad y que cubra las necesidades básicas a cómodos precios.

La mayoría del personal si se identifica con la empresa, solo que en algunas ocasiones existen situaciones que ponen al personal un poco reacio.

Desde el punto de vista económico se satisfacen las necesidades de los trabajadores, los sueldos son justos, se trabaja con un sueldo variable según las horas extras del empleado y según su rendimiento

laboral; en el sentido social se realizan reuniones por motivo de cumpleaños de los empleados para que ellos también tengan un espacio de distracción.

CALIFICACION

Los empleados de la empresa son personal capacitado y especializado en cada una de sus funciones, para esto el Área de Recursos Humanos ha desarrollado programas de capacitación, si bien la empresa no cuenta con una política de ascensos y traslados se mantienen ciertos parámetros dentro del personal de mando medio.

RECONOCIMIENTO, RECOMPENSA

Dentro de las políticas de motivación y satisfacción laboral que maneja la empresa se realizan reconocimientos económicos a las personas que obtengan los mayores rendimientos en el mes, esto se hace a través de bonificaciones en el comisariato de la organización.

En otro sentido también se realizan talleres de motivación para el personal. Con charlas y actividades recreativas y a la vez fortalecedoras del sentido de pertenencia e identificación hacia la empresa.

SISTEMAS TÉCNICOS Y AUXILIARES

RECURSOS TÉCNICOS

Las herramientas, equipos y maquinaria necesaria para cada una de las actividades que se desarrollan en empresa se las obtiene mensualmente con la adquisición de nuevos implementos para ejercer su trabajo.

En la empresa existe un área de trabajo que la de mantenimiento, encargada de satisfacer las demandas de los colaboradores relacionadas con la implementación de las herramientas necesarias para los diferentes procesos, de esta manera se trata de garantizar en mantenimiento y correcto uso de los mismos para mejorar la productividad y el crecimiento económico sea eficiente.

Cuando se adquiere una maquinaria, equipo o herramienta nueva para la organización y que cumpla sirva para mejorar los procesos funcionales de la empresa se hace el debido entrenamiento y retroalimentación.

INFRAESTRUCTURA

La infraestructura de la empresa se mantiene en condiciones buenas para el desarrollo de las diferentes actividades, se da el mantenimiento adecuado, por el momento se están adecuando más espacio de trabajo para producir otros productos en los que la empresa ha incurrido.

DIRECCIÓN

Las decisiones de mayor relevancia son de orden Gerencial, es decir se considera la opinión de los dos accionistas, ya que ellos proveen a la empresa de los recursos económicos para satisfacer las necesidades de la misma, las decisiones mucho más sencillas se las toma en cada área y dependiendo de las personas que estén involucradas en los temas a tratar.

Se aneja un sistema de reuniones periódicas que sirven para informar al personal de algunas situaciones que se presentan y además para poner a consideración algunas decisiones que los involucre a ellos también.

Si bien las decisiones se las toma de forma interna en la empresa existen factores o instituciones de carácter estatal que influyen en las decisiones de inversión, contratación, negocios, adquisiciones, en este caso podemos citar a las Instituciones Bancarias, Ministerio de Relaciones Laborales, IEES etc.

PRODUCTO

ADAPTACION

Con el paso de los años la empresa no solo ha crecido económicamente sido además en su territorio, personal y también en el sentido de incorporar nuevos productos que generen mayor rentabilidad y mejores ingresos, para esto se está trabajando en la producción de papas y la cría de cerdos.

De esta manera la empresa quiere adaptarse a las nuevas formas de obtener y proporcionar recursos a sus clientes, aunque este haya sido un gran reto ya que se tuvo que invertir en personal capacitado, maquinarias, equipo y un sin número más de costos, la inversión se ve potenciada en la generación de nuevas fuentes de trabajo y nueva influencia para el crecimiento económico de la organización.

INNOVACIÓN

La visión previsor que la empresa sostiene le ha permitido introducir al mercado nacional e internacional sus productos, teniendo en ellos una fuente más de ingresos el mayor reto que la empresa ha tenido que superar y que ha marcado la situación en este momento es la falta de pago de un cliente del extranjero que quebró su empresa y adeuda a la florícola una gran suma de dinero que mantuvo un momento en crisis a la florícola.

RETROALIMENTACIÓN

Se maneja en un buen perfil dentro del mercado nacional e internacional al ofrecer productos de calidad y entregas puntuales, esto ha permitido crecer a la empresa.

Para conocer la satisfacción de nuestros clientes se mantiene un contacto directo con ellos y si existe alguna insatisfacción por parte de ellos se trabaja en mejorar los productos y el servicio que se ofrece.

ANTERIOR PROCESO DE SELECCIÓN DE PÉRSONAL FLORSANI

Los procesos de la administración del talento humano en la organización si bien no se han desarrollado de la mejor manera se busca que los colaboradores se sientan motivados y genere en ellos un sentido de pertenencia.

La selección de personal en la organización se la maneja bajo el modelo tradicional ya que no contaban perfiles de cargos por competencias que facilite los procesos de selección tanto de personal operativo como administrativo, por esta razón es que la decisión del ingreso de personal era responsabilidad directa del personal de talento humano sin la aprobación de los jefes inmediatos o de las personas con las que directamente se relaciona en su lugar de trabajo.

Reclutamiento.-El reclutamiento del personal de producción se la realizaba de forma directa comunicando al personal de la organización sobre las vacantes existentes en las diferentes áreas o a través del perifoneo de la solicitud de trabajadores para de producción.

En el caso del personal administrativo la comunicación se la realizaba a través de contactos con otras fincas, conocidos o recomendados de alguna persona, pocas veces se manejaba los medios de difusión masiva como la prensa o el internet para dar a conocer la existencia de la vacante. De esta forma se podía obtener potenciales candidatos para cubrir las vacantes existen en la organización.

Una vez realizado el reclutamiento las personas interesadas en la vacante, solicitaban información a las personas que las contactaban y de esta manera se procede a el acercamiento directo con el personal de talento humano, en el caso del personal operativo los procesos son muchos más simples y paupérrimos.

Información Personal.-La información personal de los candidatos era recolectado en un formato de solicitud de empleo que no contempla especificaciones importantes en los procesos de selección de personal y las hojas de vida proporcionada por los candidatos.

Evaluación.- el sistema de evaluación de candidatos en una de las partes en las que no se ha tomado importancia a nivel de la selección del personal; en el caso del área operativa no existe ningún formato de evaluación técnica y psicológica que contribuya la selección de personal, se toma en cuenta la experiencia sobre los conocimientos que posea el candidato.

Para el personal administrativo el caso es similar no existen evaluaciones técnicas ni psicológicas que nos permitan conocer más sobre sus conocimientos y personalidad de los potenciales candidatos.

Entrevista.- Esta técnica utilizada para conocer más sobre los candidatos la maneja directamente el personal de talento humano, en el caso de selección a nivel operativo quien toma la decisión o no del ingreso del personal es el encargado de la selección de personal sin la autorización previa de los gerentes. En el nivel administrativo la participación del gerente es importante ya que ellos son los responsables de la selección del personal, en este caso se presenta varios candidatos con perfiles idóneos que se ajustan al requerido por la organización para definir la contratación o no del personal.

En este sentido los procesos de selección manejados anterior mente en la organización dejaban muchos factores de la selección de personal que son de suma importancia para lograr los objetivos de la organización.

PROBLEMAS DEL MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL DE FLORSANI

- Proceso no integral ni sistemática, sola se fundamenta en la opinión y decisión de una persona, convirtiendo el proceso en poco participativo y de poco interés para los demás miembros de la organización.
- La organización fija su proceso en el contexto de la estabilidad productiva es decir seleccionar personal que “sabe hacer el trabajo” y que puede hacer el trabajo”.
- El proceso tradicional de personal se preocupa más por la parte productiva de las organizaciones y no por potencializar a los colaboradores de la misma que son el motor productivo de toda organización
- Al iniciar el proceso de reclutamiento de personal no contaban con una herramienta que aportara con insumos sobre especificaciones de los diferentes cargos a los cuales se debe ajustar el candidato seleccionado, es por eso que muchas de las ocasiones en el caso del personal operativo existe personal que una vez contratado no está de acuerdo con ciertas condiciones de trabajo que no fueron expuestas en los procesos de selección.
- En cuanto al proceso de difusión o comunicación de sobre la existencia de una vacante en el caso del personal administrativo al no darla a conocer de manera abierta a todo el mercado de talento humano, se limita a considerar solo candidatos recomendados o directamente relacionados con el sector florícola, lo cual no permitía conocer las demanda del personal interesado en la vacante.
- Los formatos de solicitud de empleo no ha sido modificado desde hace 5 años atrás dejando por fuera factores importantes que debemos conocer de las candidatos como factores de salud tanto física como mental.
- Actualmente en la organización no cuentan con un Medico ocupacional y un Técnico de Seguridad y salud en el trabajo que enfoquen su a profundidad sobre estos temas; por este motivo los reportes de enfermedades profesionales, accidentes e incidentes del trabajo son manejados por el personal de talento humano.
- No se considera importante el verificar las referencias de los candidatos previos la contratación de los mismos, lo cual ha generado problemas de ausentismo, abandono de trabajo y roses con los demás trabajadores de la organización.
- En la organización no existen evaluaciones técnicas ni psicológicas que contribuyan con insumos para seleccionar o no a una persona, lo que limita el conocer al personal en cuanto a

conocimientos técnico, características de personalidad y actitudes y aptitudes características de las personas.

- Las entrevistas directamente con el personal de talento humano carecen de una estructura definida que nos permita integrar y conocer más a fondo al candidato. Además en el caso del personal operativo esta es la que determina el ingreso o no de una persona. En el caso del personal administrativo tampoco existe documento estructurado para definir el candidato, en este caso se evalúa varias posibilidades y la autorización final la realiza el gerente general de la organización.
- El proceso de selección en sí por el sector productivo en el área de operaciones es mucho más paupérrimo debido en algunos casos a la necesidad de cubrir varias vacantes por motivo de temporadas.

VENTAJAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

- **Para la Organización:**
 - ✓ Mejor adaptación de la persona al puesto de trabajo.
 - ✓ Mejor adaptación de la persona a la cultura organizacional
 - ✓ Más respaldos de tipo legal, por novedades presentadas.
 - ✓ Menos inversión en procesos de selección fracasados,
 - ✓ Contar con personal calificado y sujeto a los cambios.
 - ✓ Personal motivado y satisfecho.
- **Para el candidato**
 - ✓ Procesos de selección parciales a todos los candidatos.
 - ✓ Mayor percepción de relación del proceso de selección y el desempeño en el puesto de trabajo.

LIMITACIONES DEL MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Mayor exigencia en los procesos por la metodología utilizada.
- Mayor requerimiento en perfil del personal responsable del proceso.
- Disminuye la rotación de personal por procesos de selección fracasados.
- Mayor variedad de instrumentos de selección.
- Inversión en herramientas de selección de personal.

MARCO METODOLÓGICO

HIPOTESIS

Hipótesis 1

“El Modelo de Perfiles por Competencias aporta con insumos necesarios para estructurar un programa de Selección de personal”

Definición Conceptual:

Modelo de Perfiles por Competencias.- Provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor.(Alles Martha, 2000)

Programa de Selección de Personal por Competencias.- Proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización.(Chiavenato Idalberto,2009)

Definición Operacional

El Modelo de Perfiles por Competencias aporta con insumos necesarios para estructurar un programa de Selección de personal.

Definición de Variables

Variable Independiente: Modelo de Perfiles por Competencias

Concepto	Variables	Indicadores	Medidas	Instrumentos						
Provee descripción en términos de comportamientos, conocimientos, habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor.	Independient	Importancia de factores de perfiles de cargo.	<table border="1"> <tr> <td>a.- Alto</td> <td rowspan="2">SI</td> </tr> <tr> <td>b.-Medio</td> </tr> <tr> <td>c.-Bajo</td> <td rowspan="2">NO</td> </tr> <tr> <td>d.-Muy bajo</td> </tr> </table>	a.- Alto	SI	b.-Medio	c.-Bajo	NO	d.-Muy bajo	Encuesta
a.- Alto	SI									
b.-Medio										
c.-Bajo	NO									
d.-Muy bajo										

Ilustración N.-12 Variable Independiente Hipotesis 1

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

Variable Dependiente: Programa de Selección de Personal

Concepto	Variables	Indicadores	Medidas	Instrumentos							
Proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización.	Dependent	Pasos del proceso de selección de personal:	<table border="1"> <tr> <td>Si Consta</td> </tr> <tr> <td>No Consta</td> </tr> </table>	Si Consta	No Consta	Programa de Selección de Personal por Competencias					
Si Consta											
No Consta											
		<table border="1"> <tr> <td>1.- Vacante (requerimiento de personal)</td> </tr> <tr> <td>2.- Reclutamiento</td> </tr> <tr> <td>3.- recolección de datos (solitud de empleo)</td> </tr> <tr> <td>4.-Evaluación</td> </tr> <tr> <td>5.-Entrevista</td> </tr> <tr> <td>6.-Chequeo médico</td> </tr> <tr> <td>7.-Toma de decisiones</td> </tr> </table>	1.- Vacante (requerimiento de personal)	2.- Reclutamiento	3.- recolección de datos (solitud de empleo)	4.-Evaluación	5.-Entrevista	6.-Chequeo médico	7.-Toma de decisiones		
1.- Vacante (requerimiento de personal)											
2.- Reclutamiento											
3.- recolección de datos (solitud de empleo)											
4.-Evaluación											
5.-Entrevista											
6.-Chequeo médico											
7.-Toma de decisiones											

Ilustración N.-13: Variable Dependiente Hipótesis 1

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

Hipótesis 2.-

“La estructuración de un programa de selección por competencias mejora la satisfacción de los usuarios”

Definición Conceptual

Programa de Selección de Personal por Competencias.- Proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización.(Chiavenato Idalberto,2009)

Satisfacción del Usuario.- Medir y evaluar los resultados, es decir el número de contrataciones, con esa retroalimentación es posible saber si se deben tomar medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más.(Chiavenato Idalberto,2000)

Definición Operacional

La estructuración de un programa de selección por competencias mejora la satisfacción de los usuarios.

Definición de Variables

Variable Independiente: Programa de Selección de Personal

Concepto	Variables	Indicadores	Medidas	Instrumentos									
Proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización.	Dependent	<p>Pasos del proceso de selección de personal:</p> <table border="1"> <tr><td>1.- Vacante (requerimiento de personal)</td></tr> <tr><td>2.- Reclutamiento</td></tr> <tr><td>3.- recolección de datos (solicitud de empleo)</td></tr> <tr><td>4.-Evaluación</td></tr> <tr><td>5.-Entrevista</td></tr> <tr><td>6.-Chequeo médico</td></tr> <tr><td>7.-Toma de decisiones</td></tr> </table>	1.- Vacante (requerimiento de personal)	2.- Reclutamiento	3.- recolección de datos (solicitud de empleo)	4.-Evaluación	5.-Entrevista	6.-Chequeo médico	7.-Toma de decisiones	<table border="1"> <tr><td>Si Consta</td></tr> <tr><td>No Consta</td></tr> </table>	Si Consta	No Consta	Programa de Selección de Personal por Competencias
1.- Vacante (requerimiento de personal)													
2.- Reclutamiento													
3.- recolección de datos (solicitud de empleo)													
4.-Evaluación													
5.-Entrevista													
6.-Chequeo médico													
7.-Toma de decisiones													
Si Consta													
No Consta													

Ilustración N.-14 Variable Independiente Hipótesis 2

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

Variable Dependiente: Satisfacción del Usuario

Concepto	Variables	Indicadores	Medidas	Instrumentos						
Medir y evaluar los resultados, es decir el número de contrataciones, con esa retroalimentación es posible saber si se deben tomar medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más.(Chiavenato Idalberto,2000)	Dependent	Nivel de Satisfacción	<table border="1"> <tr><td>a.- Muy satisfecho</td><td rowspan="2">SI</td></tr> <tr><td>b.- Satisfecho</td></tr> <tr><td>c.-Ni satisfecho, Ni insatisfecho</td><td rowspan="2">NO</td></tr> <tr><td>d.-Poco satisfecho</td></tr> </table>	a.- Muy satisfecho	SI	b.- Satisfecho	c.-Ni satisfecho, Ni insatisfecho	NO	d.-Poco satisfecho	Encuesta
a.- Muy satisfecho	SI									
b.- Satisfecho										
c.-Ni satisfecho, Ni insatisfecho	NO									
d.-Poco satisfecho										

Ilustración N.-15 Variable Dependiente Hipótesis 2

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

Diseño de la Investigación:

- Diseño de la Investigación fue no experimental

Tipo de Investigación:

- Descriptiva

Método de Investigación:

- Observación
- Entrevista
- Encuesta

Población:

- El levantamiento de la información para los perfiles de cargo de personal se realizó a los 31 cargos existentes.
- En la estructuración del programa de selección de personal participaron los 170 trabajadores de la organización.
- El nivel de satisfacción de los usuarios se determinó con la aplicación de las encuestas a todos los colaboradores que tienen personal a cargo como lo son Supervisores, Gerentes y Directores.

Técnicas e Instrumentos:

Para este proceso de utilizo distintas técnicas para realizar el análisis de los puestos de trabajo.

- **Método de observación.**

Es la observación directa del empleado mientras se realizan las funciones y tareas propias de su puesto de trabajo. Procedimiento objetivo y empírico que proporciona datos veraces.

Este método se la utilizo en tareas rutinarias y repetitivas propias de puesto del área de producción, y herramienta utilizada fue una ficha de observación.

- **Método de la entrevista personal.**

Instrumento fue utilizado para la recopilación de información estructurando formatos para indagar sobre la información ocupacional, sencilla y fácil de responder.

Método que se caracteriza porque el personal de Talento Humano recoge la información cara a cara con el trabajador. Puede ser estructurada (guía previa) o no, pero siempre se recomienda revisar al menos una lista de puntos sobre la que se referirá la misma a fin de facilitar la obtención sistemática y organizada de la información.

- **Taller de análisis y levantamiento e información Ocupacional**

Este proceso se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un perfil de cargos por competencias.

El taller esta conducido por Analistas del área de Gestión de Talento Humano de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

Encuesta para identificar los factores del modelo de perfiles por competencias para elaborar el procedimiento de selección de personal. Se los tomo a todos los miembros de la empresa a fin de conocer su criterio en cuanto a factores que deben intervenir en el desarrollo del programa de selección de personal para que el mismo de los resultados planteados.

Encuesta para medir el grado de satisfacción de los usuarios del proceso de selección de personal, esto de lo tomo a los mandos medios encargados del tema de seleccionar posiciones laborales para el desarrollo de las diferentes actividades denla empresa.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1.- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN OCUPACIONAL.

1.1. Diagnóstico de la estructura Organizacional

Actualmente la organización cuenta con 170 colaboradores distribuidos en 31 cargos de trabajos en las diferentes áreas tanto administrativa como operativa.

- Número de puestos: **170**
- Número de cargos: **31**

Área Administrativa:

1. Gerente General
2. Gerente de Producción
3. Gerente de Ventas
4. Gerente de Talento Humano
5. Contador General
6. Coordinador de Seguridad Industrial y Medio Ambiente
7. Coordinador Médico
8. Asistente de Comercio Exterior
9. Asistente Contable _ Compras
10. Asistente Contable – Depósitos
11. Recepcionista
12. Auxiliar de Bodega

Área Producción:

13. Supervisor Cultivo
14. Jornalero Agrícola Labores Culturales
15. Jornalero Agrícola Propagación
16. Jornalero Agrícola Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades
17. Jornalero Agrícola Fertirriego

18. Supervisor Cosecha
19. Jornalero Agrícola Cosecha
20. Jornalero Agrícola Aspersión de PPC

21. Supervisor Poscosecha
22. Auxiliar Poscosecha
23. Jornalero Agrícola Recepción de flor y transporte
24. Jornalero Agrícola Soluciones
25. Jornalero Agrícola Despate y Lavado de tachos
26. Jornalero Agrícola Sacado y proceso de flor
27. Jornalero Agrícola Calidad y Banda
28. Jornalero Agrícola Empaque y Despacho de Flor

29. Supervisor Mantenimiento
30. Jornalero Agrícola Eléctrico
31. Jornalero Agrícola Labores Varias

1.2. Levantamiento de la Información Ocupacional

Para este proceso de utilizo distintas técnicas para realizar el análisis de los puestos de trabajo.

- **Método de observación.**

Es la observación directa del empleado mientras se realizan las funciones y tareas propias de su puesto de trabajo. Procedimiento objetivo y empírico que proporciona datos veraces.

Este método se la utilizo en tareas rutinarias y repetitivas propias de puesto del área de producción, y herramienta utilizada fue una ficha de observación.

- **Método de la entrevista personal.**

Instrumento fue utilizado para la recopilación de información estructurando formatos para indagar sobre la información ocupacional, sencilla y fácil de responder.

Método que se caracteriza porque el personal de Talento Humano recoge la información cara a cara con el trabajador. Puede ser estructurada (guía previa) o no, pero siempre se recomienda revisar al menos una lista de puntos sobre la que se referirá la misma a fin de facilitar la obtención sistemática y organizada de la información.

- **Taller de análisis y levantamiento e información Ocupacional**

Este proceso se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un perfil de cargos por competencias.

El taller esta conducido por Analistas del área de Gestión de Talento Humano de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

1.3. Descriptivos de cargos.

La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito de forma gramáticamente clara, lógica y concisa el contenido del mismo basado en las funciones y responsabilidades que le corresponde realizar.

La descripción del puesto estará integrada por los siguientes elementos:

1. **Encabezado:** incluye datos generales de ubicación, nombre del puesto, área, departamento, puesto que lo reporta, horario de trabajo para ese puesto, fecha en que se confecciona. Se incluyó un organigrama que permita visualizar la posición del puesto dentro del área y de la organización.
2. **Descripción genérica:** Incluye concretamente el objetivo del puesto, se razón de ser.
3. **Actividades Esenciales:** Descripción de las actividades esenciales de cada puesto de trabajo después de aplicar la metodología del Modelo de Perfiles de cargos por Competencias

4. **Interfaz:** Incluye las relaciones internas y externas del puesto de trabajo.
5. **Nivel de Instrucción formal e informal:** Detallada de las especificaciones de educación formal e informal, años de estudio y título requerido.
6. **Competencia Específicas:** Competencias alineadas específicamente al puesto de trabajo
7. **Competencias Generales:** Competencias genéricas
8. **Requerimientos de Selección:** Determinar los conocimientos y competencias requeridas en un proceso de selección de personal y cuales para capacitación interna en la propia organización.
9. **Experiencia:** Detallada de las especificaciones en cuanto a años de experiencia, contenido y especificación de la experiencia del cargo de trabajo.
10. **Condiciones del puesto.** Incluye posición en que se trabaja, ambiente, esfuerzos y responsabilidades.

Resulta también de vital importancia conocer las reglas que deben seguirse para llevar a cabo la descripción de un puesto de trabajo las cuales se relacionan a continuación:

- La redacción debe ser concisa y directa, utilizando las palabras más sencillas posibles.
- Todas las palabras que no contribuyan a la descripción del puesto deben ser omitidas.
- Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo en la que el sujeto sea el empleado que desempeñará el puesto.
- Cada actividad función y/o responsabilidad mencionada deberá ser presentada en orden de mayor a menor importancia y de periodicidad (permanentes, ocasionales, etc.)
- El puesto deberá ser descrito tal y como existe ahora y no como debería o podría existir bajo otras circunstancias.

PRESENTACIÓN DE CUADROS Y GRÁFICOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE INSUMOS DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS

GRÁFICO N.-1 MISIÓN DE CARGO



Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a la importancia de la misión del cargo la mayoría lo calificaban como medio, bajo y muy bajo el nivel de importancia, mientras que un porcentaje minoritario considera que el conocer la misión del cargo en un proceso de selección es de un nivel de importancia alto.

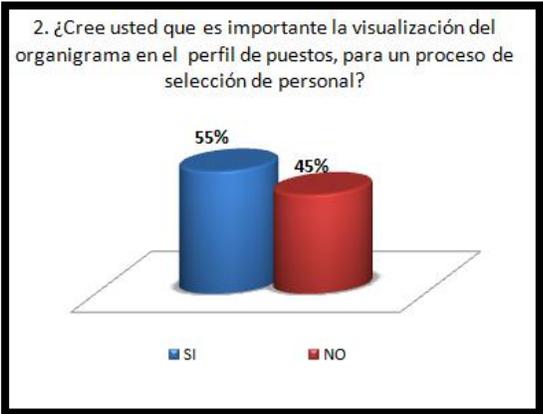


Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra el personal de producción pondera minoritariamente la importancia del conocimiento sobre la misión del cargo; mientras que en el personal administrativo se ve la tendencia a umentar el nivel de importancia de conocer la misión del cargo para un proceso de selección de personal.

Gráfico N.-2Organigrama



Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:El cuadro nos muestra que la vizualización del organigrama si es de importancia en un proceso de selección ya que la mayoría de las personas lo calificaban de esa manera; mientras que el 45% de los encuestados considera que no es de importanica.



Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:El cuadro nos demuestra que tanto el personal administrativo como de producción sostiene que si es importante la visualización del organigrama ya que los valores obtenidos son del 64% en el caso del personal administrativo y el 55% en el caso del personal de producción, mientras que el 36% y 45% respectivamente considera que no es de importancia.

Gráfico N.-3Actividades Esenciales



Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a al conocimiento que la persona de selección de personal debe tener sobre las actividades esenciales del puesto es de gran importancia para el proceso a llevar, solo el 9% considera que esta información no es de relevancia para un proceso de selección de personal.

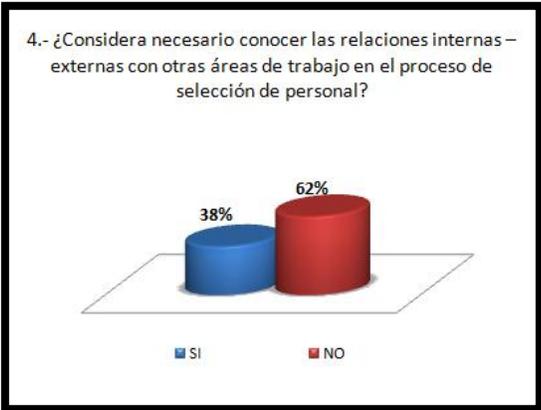


Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:La mayoría de ambos grupos califica un nivel alto de importancia del conocimiento de las actividades esenciales para un proceso de selección, sin embargo el personal administrativo no califica en ningún porcentaje al nivel más bajo, mientras que entre el personal de producción ya se presenta el 9% de calificaciones con el nivel más bajo de importancia.

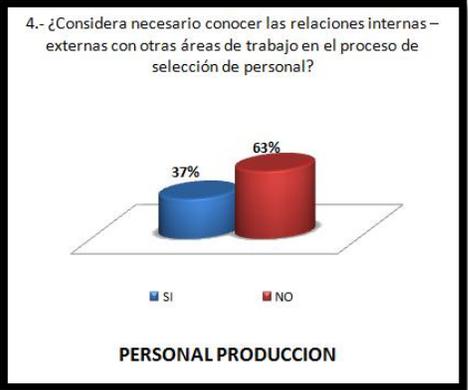
Gráfico N.-4Relaciones Internas - Externas



Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:El cuadro nos muestra que respecto a la importancia de las relaciones internas y externas no es considerado para mejorar los procesos de selección, mientras que un porcentaje mínimo califica de importante el conocimiento de las relaciones internas y externas para el desarrollo de los procesos de selección.

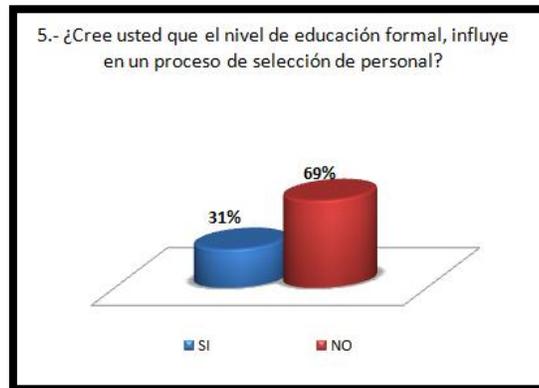


Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:De manera clara el gráfico expresa la diferencia de interes que van de la mano con las actividades a realizar, es por eso que las personas del área producción consideran y se evidencia en las calificaciones que no es importante el conocimiento en cuanto a relaciones internas y externas para mejorar o contribuir el progrma de selección de personal, mientras que en las calificaciones del personal administrativo la evidencia de importancia para los procesos de selección en superior.

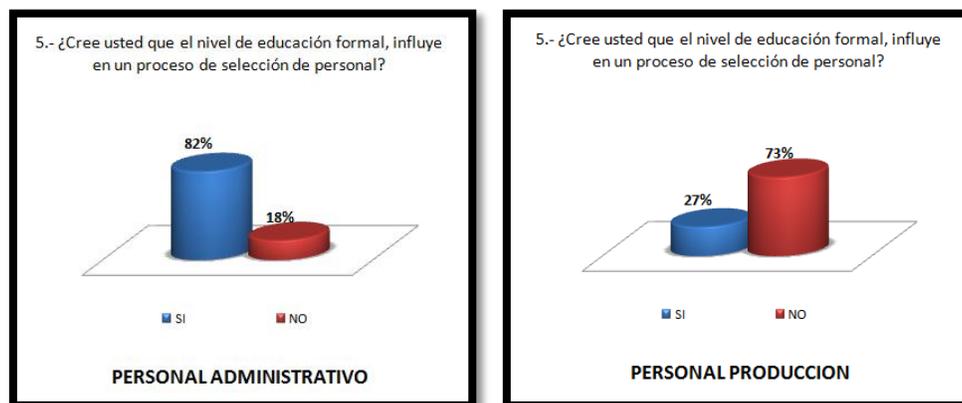
Gráfico N.-5Educación Formal



Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que no es importante la formación formal en un proceso de selección de personal ya que un 69% del personal no lo considera así, mientras que el 31% calificaron a la formación formal como importante en un proceso de selección.



Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a la importancia de la educación formal en un proceso de selección varía entre las calificaciones del personal administrativo con un 82% que considera que sí y un 28% que considera que no; mientras que un 73% del personal de producción considera que no es importante este factor en un proceso de selección y el resto 27% considera que sí es importante.

Gráfico N.-6 Formación Informal



Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.
Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a la formación informal en un proceso de selección es importante para el 61% de las personas que lo calificaron de esa manera; mientras que un 38% lo considera no importante esta información para un proceso de selección.

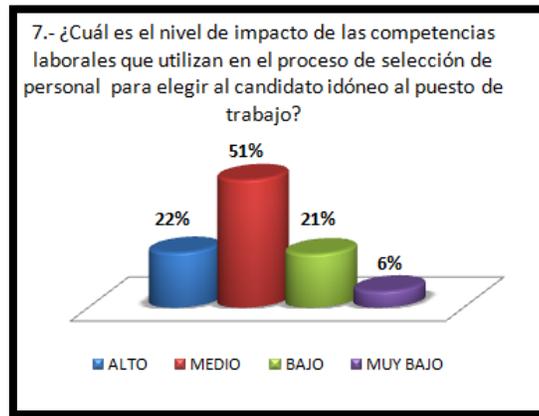


Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.
Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: En este caso el 91% de los colaboradores califican a la formación informal importante para un proceso de selección, mientras que el 9% no lo considera importante esto en el área

administrativa, muy por el contrario en el área producción el 59% lo califica como importantes y el 41% considera que no es importante este conocimiento para el proceso de selección.

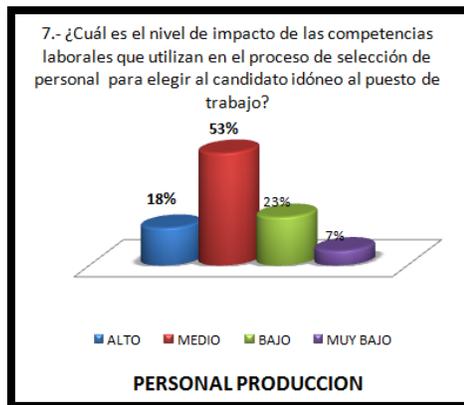
Gráfico N.-7 Competencias Laborales



Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que el 73% del personal califica a las competencias como importantes para ser tomadas en cuenta en los procesos de selección, mientras que el 27% no considera importante esta información para la ejecución de los procesos de selección de personal.



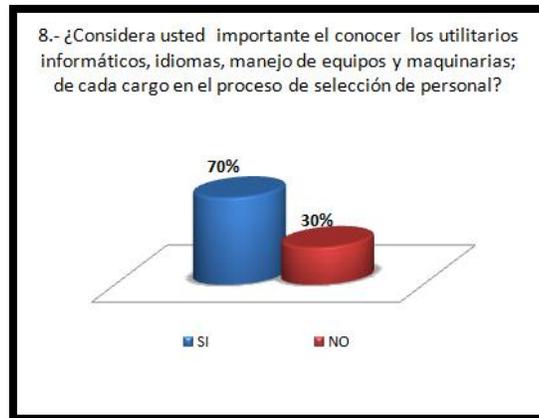
Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que tanto en el área administrativa como el de producción, el 71% y el 90% respectivamente, califican como importante a las competencias para los

procesos de selección y el 29% y 10% respectivamente consideran que no es de importancia en los procesos.

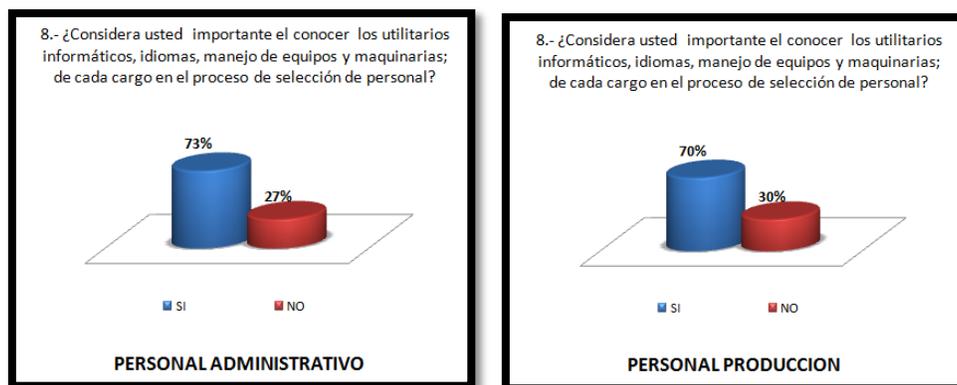
Gráfico N.-8 Utilitarios Informáticos, Manejo de Equipos y Maquinarias



Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: EL cuadro nos muestra que la gran mayoría 70% considera importante el conocimiento de utilitarios informaticos, manejo de equipos y maquienarias en los procesos de selección de personal, mientras que la minoria 30% considera que no es importante este factor para los procesos de selección.



Fuente:Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a la importancia de la información de utilitarios informaticos, manejo de equipos y maquinarias la mayoría en las dos áreas considera que si

lo es, mientras que una parte minoritaria 27%; 30% en área administrativa y área producción respectivamente considera que no es de importancia en los procesos.

Gráfico N.-9 Experiencia Laboral



Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que la experiencia laboral del candidato es importante en un proceso de selección de personal ya que la mayoría lo piensa así, mientras que una minoría el 31% considera que la experiencia laboral no es importante en los procesos de selección.



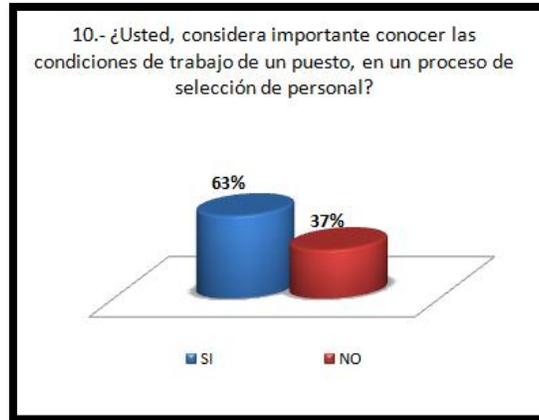
Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro demuestra que el personal administrativo considera que la experiencia laboral no es importante en los procesos de selección, mientras que el personal de producción con un

73% considera que si es de importancia la experiencia laboral para los procesos de selección de personal.

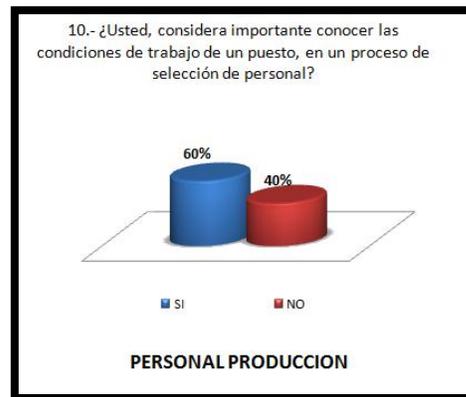
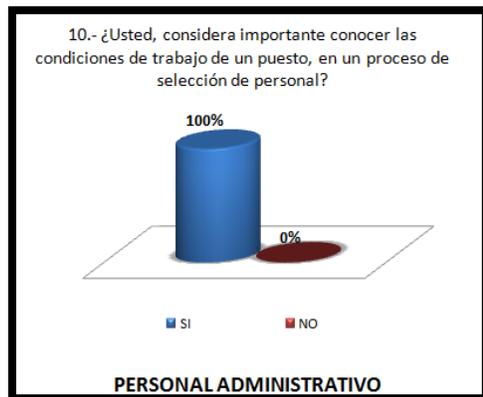
Gráfico N.-10 Condiciones de Trabajo



Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro indica que las condiciones de trabajo son importantes en un proceso de selección de personal ya que la mayoría un 63% lo calificó de esta manera, mientras que la minoría es decir un 37% considera que las condiciones de trabajo no son importantes en un proceso de selección de personal.



Fuente: Encuesta Factores MPC para estructurar programa de Selección por Competencias.

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:El cuadro nos muestra que la mayoría tanto del personal administrativo como de producción califican a las condiciones de trabajo como importantes dentro de un proceso de selección de personal, mientras que la minoría un 0% y un 40% en personal administrativo y de producción respectivamente considera que las condiciones de trabajo no son importantes en un proceso de selección de personal.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

El nuevo modelo de selección de personal por competencias, se basa en la administración del talento humano de una forma estratégica, actualmente las grandes organizaciones ven en el talento humano su mayor fuente de riqueza, ya que constituyen la fuerza motora de la producción.

En un mundo actualmente dinámico y volátil las organizaciones deben contar con el talento humano idóneo para enfrentar todos los cambios que se dan, generando procesos multidinámicos donde los colaboradores apliquen sus conocimientos, experiencia y competencias en la consecución de los objetivos de la organización.

El objetivo de este proceso de selección por competencias será contar con personal volátil frente a los cambios que permita tener una garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en lo posterior.

La selección de un candidato para cubrir la vacante será el que tenga la capacidad de aprender, sea innovador y creativo, que maneje relaciones flexibles e interese el trabajo en grupo a fin de cumplir y sea fácil al nuevo entorno y puesto de trabajo, sea capaz de adaptarse a las nuevas tecnologías para automatizar los procesos y sobretodo que tenga comunicaciones fiables y definidas por la confidencialidad y lealtad a la organización.

Lo importante del nuevo modelo de selección de personal es que al contrario del tradicional busca en los candidatos que se desenvuelva en entornos cambiantes es decir el candidato o futuro colaborador “sabe hacer el trabajo” “puedes hacer el trabajo” “puede aprender” “puede mejorar” “quiere hacer el trabajo”.

PROCEDIMIENTO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Socialización.- El personal de la organización debe conocer su perfil de cargo, con todos los requerimientos necesarios para desarrollar sus funciones, además este debe estar validado por el jefe inmediato quien será el responsable de verificar si la información proporcionada y recolectada es la verdadera.

Vacante.- Al producirse la necesidad de cubrir una vacante es necesario que la persona que solicita esto, llene un formulario de requisición de personal atado al perfil de cargos de la vacante existente, este será un documento interno de la organización donde se verifique algunas condiciones del puesto de trabajo y que será de muy útil para el personal de talento humano en el momento del proceso de selección. Aquí se puede analizar las condiciones de trabajo como salarios o sueldos, funciones, horarios y otros temas que pueden cambiar para la posición deseada.

Reclutamiento.- El objetivo de este procedimiento es dar a conocer a todo el mercado de recursos humanos sobre la existencia de una vacante en la organización con información acertada que nos permita contar solo con el personal que más se ajuste al perfil deseado.

Medios de Reclutamiento.- se lo realiza a través de medios masivos y medios internos en la organización a través de la prensa, el internet y la distribución de volantes con la información del perfil requerido para cubrir la vacante.

Fuentes de Reclutamiento será los miembros de la propia organización, otras empresas del sector florícola, candidatos postulados en internet, hojas de vía receptadas por email bajo respuesta de la publicación en la prensa y todo el mercado de talento humano que este en capacidad técnica de cubrir la vacante.

Recolección de la Información Personal.- Se maneja un formato de solicitud de empleo que contemple información general sobre datos del candidato, además de información sobre instrucción formal e informal que nos permita conocer su conocimiento técnico, el nivel de experiencia en puestos similares, actividades similares y organizaciones similares además del contenido de la experiencia en qué tipo de organizaciones, información sobre su estado físico y mental para conocer sobre riesgos que podría sufrir; referencias personales y personales que contribuyan a conocer mejor las actitudes del

personal, en conclusión información sobre ciertos factores como vivienda, familia, que nos dé una amplia información sobre el candidato a ser seleccionado.

Evaluación.- Las evaluaciones debe ser llevadas a cargo por el personal de talento humano o responsable del proceso de selección, las evaluaciones técnicas se las debe desarrollar con el jefe inmediato que contenga todas las interrogantes o inquietudes que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo. En el caso de las pruebas psicológicas se debe contar con herramientas validadas para este tipo de información, donde podamos definir rasgos de personalidad, capacidad de análisis, aptitudes frente a las actividades específicas a desarrollar y formas de relacionarse.

Entrevista.- Este proceso nos permite conocer de mejor manera a los candidatos.

Entrevista por competencias con el personal de talento humano, este definirá si el candidato se ajusta al perfil requerido según las especificaciones requeridas por la organización de esta manera presentaremos al jefe inmediato una terna de posibles colaboradores, argumentando el porqué de la preselección

Entrevista con el jefe inmediato permitirá conocer al jefe inmediato la potencial persona con la que trabajara, además que será la encargada de tomar la decisión final sobre la contratación del personal.

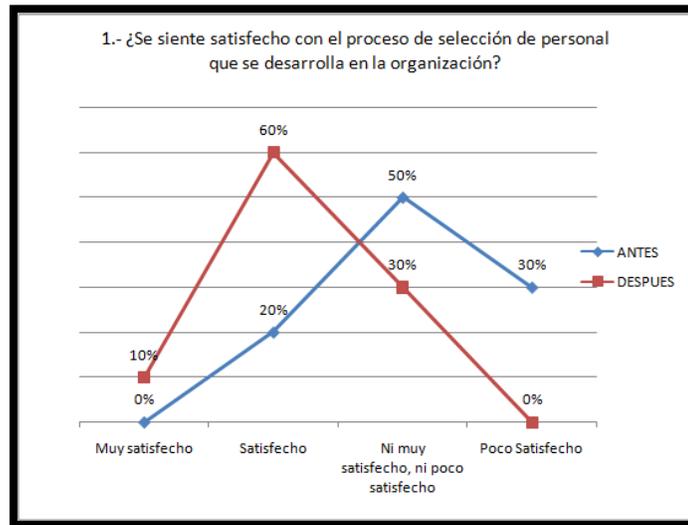
Evaluación médica.- Esta evaluación la debe realizar un facultativo de la medicina quien será el encargado y responsable de emitir el criterio profesional sobre la condición de salud física del candidato para no tener posteriores problemas relacionados a enfermedades profesionales.

Socialización de la decisión tomada.- Se le da a conocer al candidato seleccionado todas las especificaciones sobre su ingreso a la organización, solicitándole todos los documentos necesarios para la legalización de su contratación, se satisface ciertas dudas generadas en el proceso tanto para el candidato como para el personal de talento humano. Se confirma el ingreso del nuevo personal con el fin de cubrir la vacante.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL NUEVO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

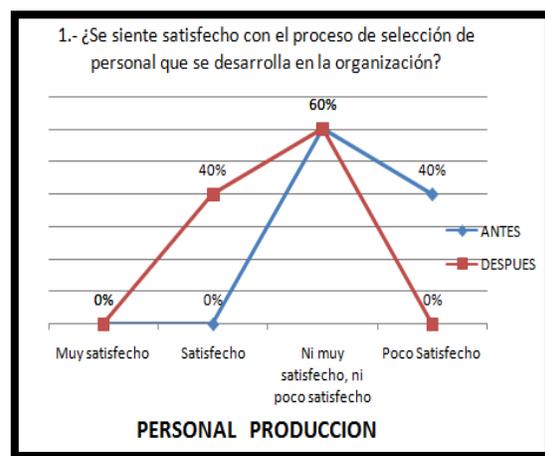
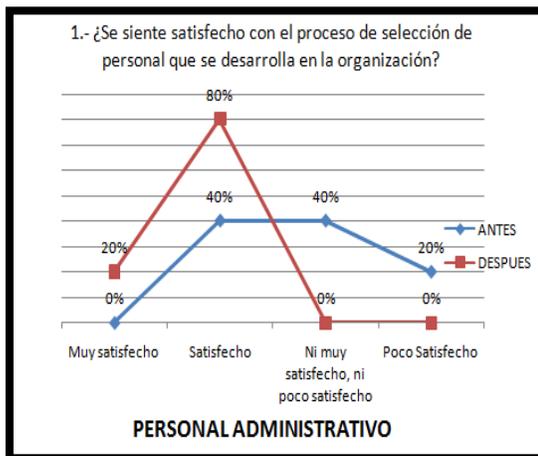
Gráfico N.-11 Proceso de Selección de Personal



Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a la satisfacción general del proceso de selección antes de implementar el modelo por competencias, de la mayoría lo calificaban como poco satisfactorio y ni muy satisfactorio ni poco satisfactorio; luego de la implementación del proceso el 70 % lo califica positivamente, ubicándolo en los niveles de satisfactorio y muy satisfactorio.

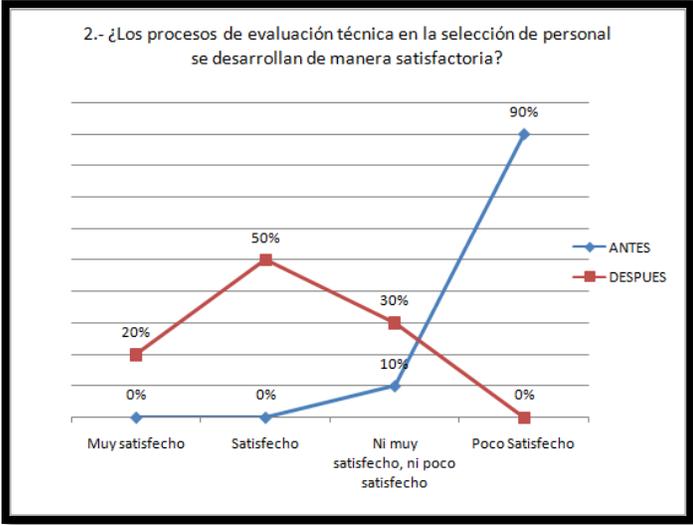


Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: Aquí se ve reflejado que en el caso del personal administrativo a aumentado en mayor porcentaje el grado de satisfacción con la aplicación del nuevo proceso de selección de personal, mientras que antes el 40% del personal consideraba ni muy satisfactorio ni poco satisfactorio los procesos de seleccion de personal, mientras que en el área de producción el 40% del personal ahora se siente satisfecho con el nuevo porceso mientras que antes el 0% del personal consideraba ni muy satisfactorio ni poco satisfactorio los procesos de seleccion de personal.

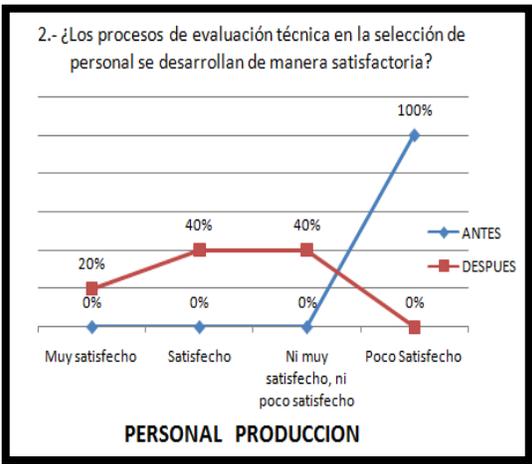
Gráfico N.-12 Evaluación Técnica



Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a la evaluación técnica del proceso de selección antes de impemeentar el proceso de selección por competencias la mayoría lo calificaban como poco satisfactorio; luego de la implementación del proceso el 70 % lo califica positivamente, ubicándolo en los niveles de satisfactorio y muy satisfactorio.

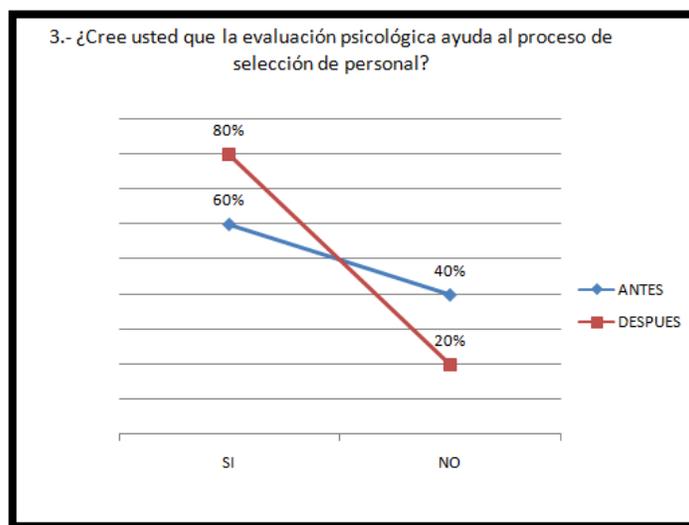


Fuente:Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:Para el personal administrativo el nivel de satisfacción de la evaluación técnica en el proceso de selección de personal tradicional se desarrollan manera muy satisfactoria y satisfactoria en un 20%, mientras que con el proceso de selección de personal por competencias lo consideran satisfactorio el 60%,Para el personal de producción el nivel de satisfacción de la evaluación técnica en el proceso de selección de personal tradicional se desarrollan manera muy satisfactoria según un 0% del personal, mientras que con el proceso de selección de personal por competencias lo consideran muy satisfactorio el 20%.

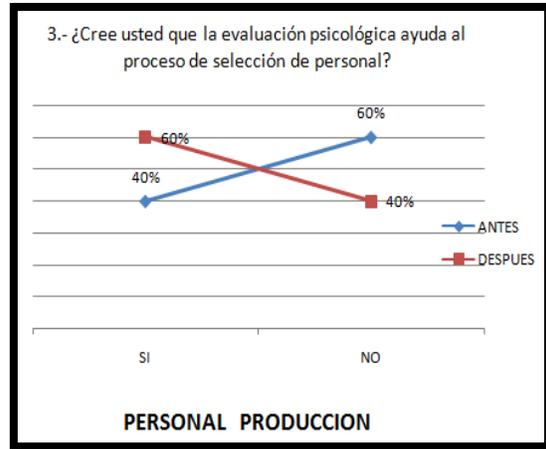
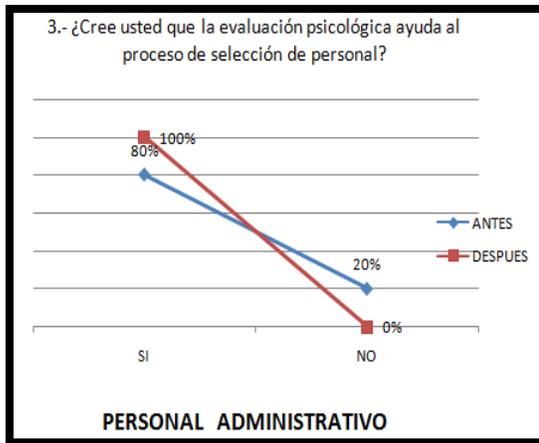
Gráfico N.-13 Evaluación Psicológica



Fuente:Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:El personal de la organización considera que la evaluación psicologica contribuye en mejorar los procesos de selección en un 80%,mientras en anteriormente las evaluaciones psicologicas si ayudan los procesos de selección de personal en un 60%; la insatisfacción del personal por el proceso de selección disminuyo en un 20% a la satisfacción actual de los usuarios.

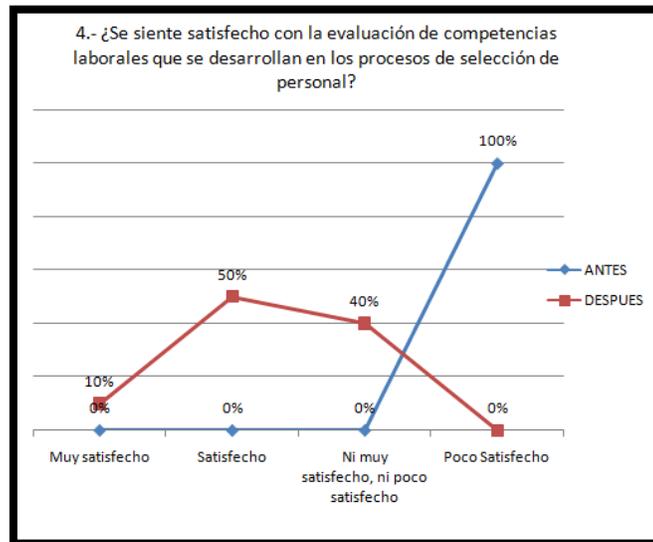


Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

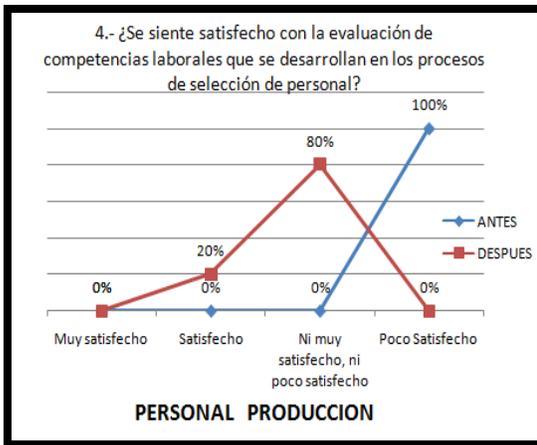
Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: Para el personal administrativo la importancia de la evaluación psicologica en el proceso de selección de personal tradicional es de un 80%, mientras que con el proceso de selección de personal por competencias lo consideran de mucha utilidad un 100%. Para el personal producción la importancia de la evaluación psicologica en el proceso de selección de personal tradicional es de un 40%, es decir el nivel de satisfacción supero al proceso de selección tradicional.

Gráfico N.-14 Evaluación de Competencias



INTERPRETACION: El nivel de satisfacción de la evaluación de competencias laborales en el proceso de selección de personal tradicional se desarrollan manera muy satisfactoria según un 0% del personal, mientras que con el proceso de selección de personal por competencias lo consideran muy satisfactorio y satisfactorio el 60%.

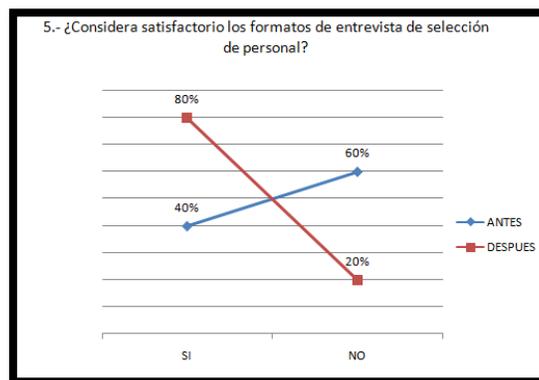


Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: Para el personal administrativo el nivel de satisfacción de la evaluación de competencias laborales actual genera mayor satisfacción en un 20% mientras que los de producción lo califican en un 80% como satisfactorio. Las dos áreas han incrementado su nivel de satisfacción en cuanto a la evaluación de competencias aplicadas en el proceso de selección por competencias actual.

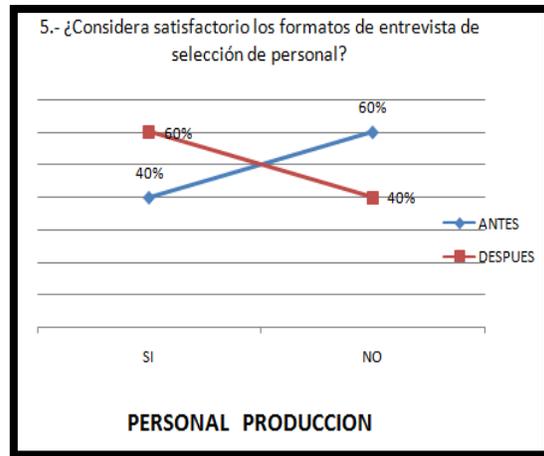
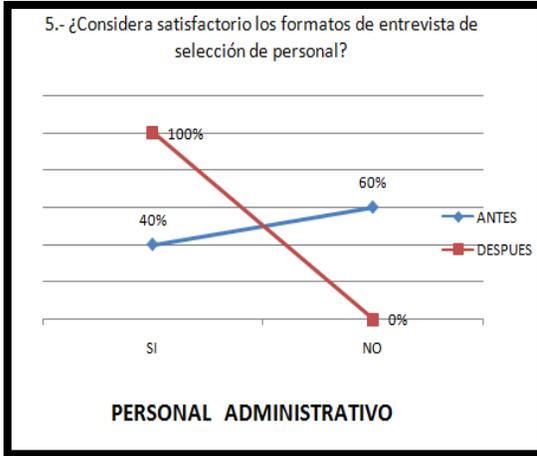
Gráfico N.-15 Entrevista de Selección de Personal



Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a la entrevista de selección de personal antes de implementar el proceso por competencias la mayoría lo calificaban como no satisfactorio; luego de la implementación del proceso el 80 % lo califica positivamente, considerando así a la entrevista de selección por competencias como satisfactorio en el actual proceso.

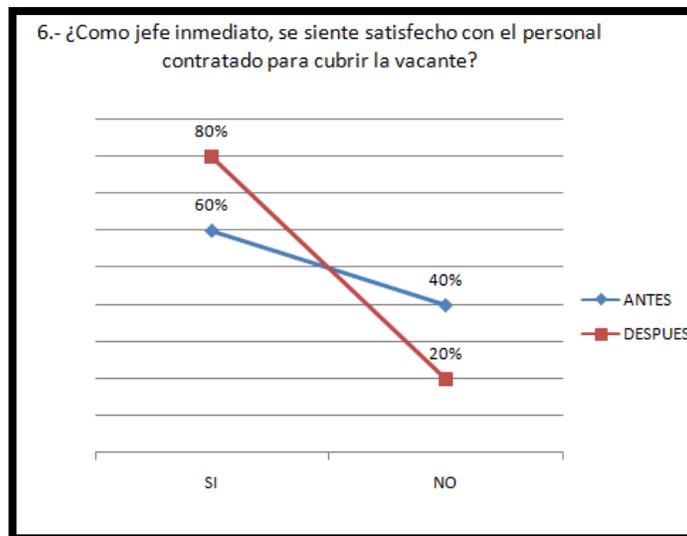


Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: Si bien anteriormente con el proceso de selección anterior el personal de ambas áreas estaba satisfecho con los formatos del proceso, con la implementación del nuevo proceso el nivel de satisfacción aumento en el área administrativa en un 60% , y el el área de producción en un 20%.

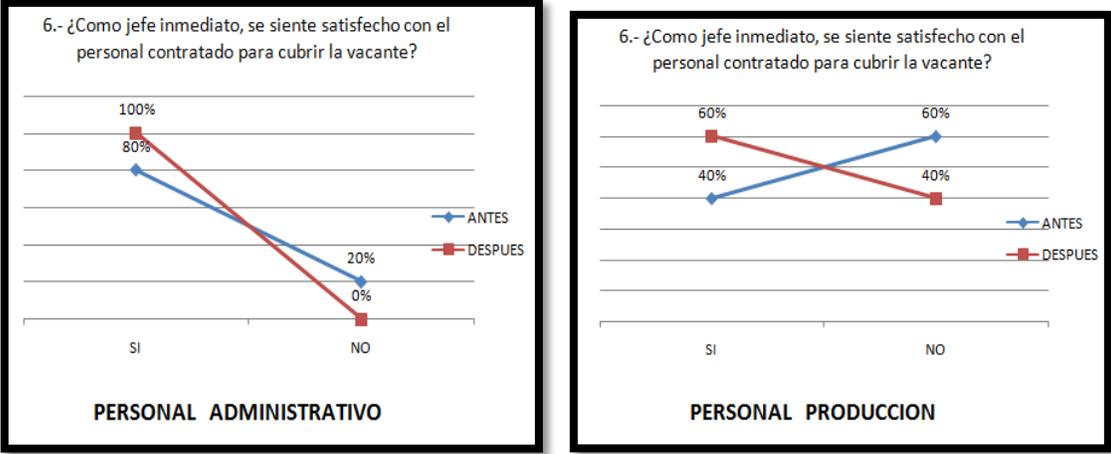
Gráfico N.-16 Personal Contratado



Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:El nivel de satisfacción de los jefes inmediatos en los procesos de contratación del personal basado en un proceso de selección de personal a aumentado en un 20% en comparación con el anterior nivel en el proceso de selección anterior.

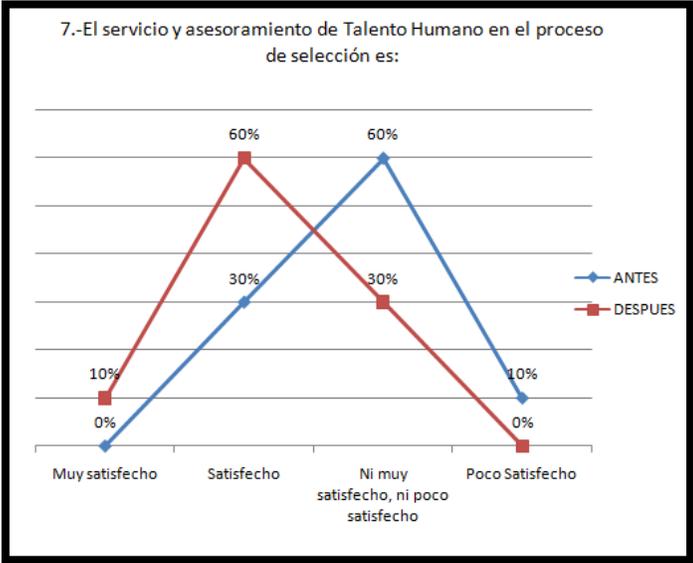


Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:El cuadro nos muestra el incremento en el nivel de satisfacción que ha generado el nuevo proceso de selección basado en competencias a comparación con el poco nivel de satisfacción que tenían con el proceso de selección tradicional en ambas áreas.

Gráfico N.-17 Servicio y Asesoramiento



Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:El cuadro nos muestra que respecto a la asesoría técnica del proceso de selección antes de implementar el proceso de selección por competencias la mayoría lo calificaban como poco satisfactorio; luego de la implementación del proceso el 60 % lo califica positivamente, ubicándolo en los niveles de satisfactorio y muy satisfactorio.

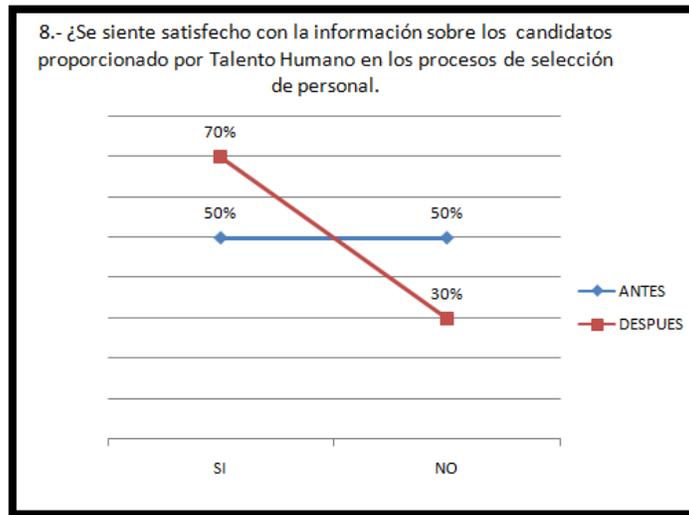


Fuente:Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:El cuadro nos muestra que respecto a la asesoría técnica del proceso de selección antes de implementar el proceso de selección por competencias la mayoría lo calificaban como poco satisfactorio en el área administrativa; mientras que en el área de producción no lo consideraban así; luego de la implementación del proceso el 100 % del personal administrativo lo califica positivamente, ubicándolo en los niveles de satisfactorio y muy satisfactorio; mientras que el área de producción no lo considera así.

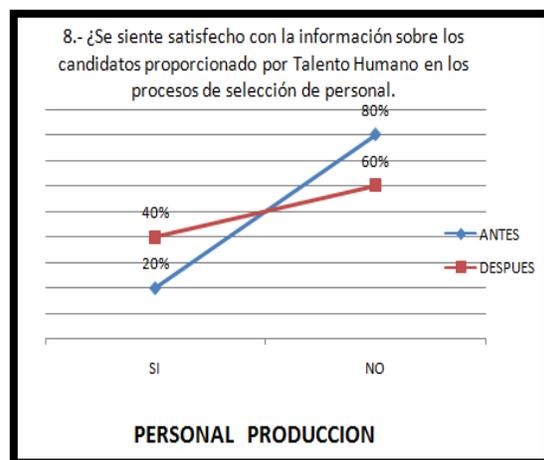
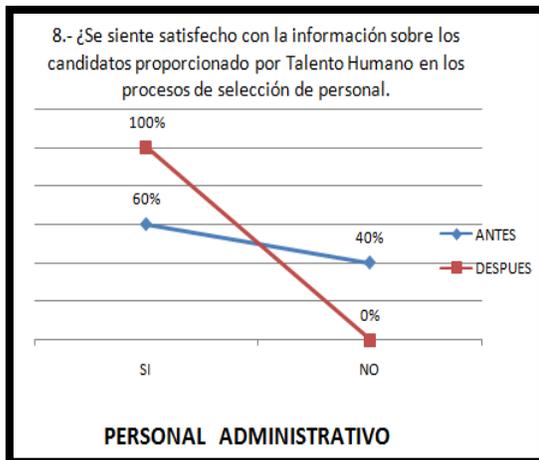
Gráfico N.-18 Información de Candidatos



Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

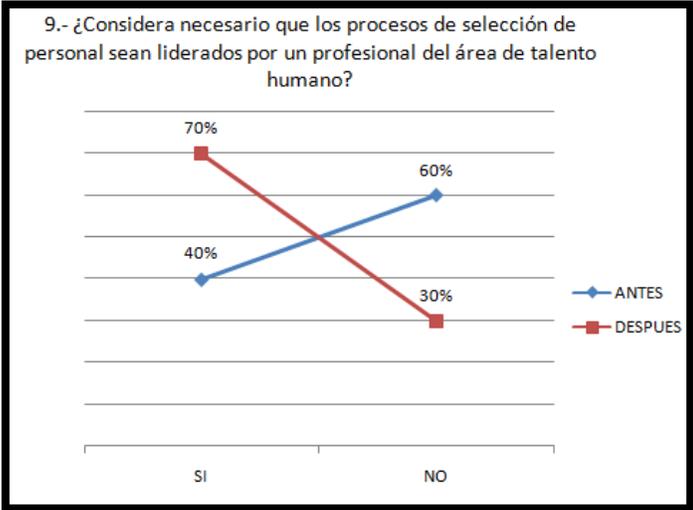
INTERPRETACION: el cuadro nos muestra que respecto a la información que se da sobre los candidatos en el proceso de selección antes de implementar el proceso de selección por competencias la mitad lo calificaban como poco satisfactorio; mientras que la otra mitad no estaba satisfecha con esta información; luego de la implementación del proceso el 70 % lo califica positivamente, ubicándolo en los nivel de satisfactorio.



INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a la información de los candidatos en el proceso de selección antes de implementar el proceso por competencias la mayoría lo calificaban como

poco satisfactorio en el área de producción; luego de la implementación del proceso el 100% y el 40% en el área administrativa y de producción respectivamente califica positivamente, ubicándolo en los niveles de satisfactorio y muy satisfactorio.

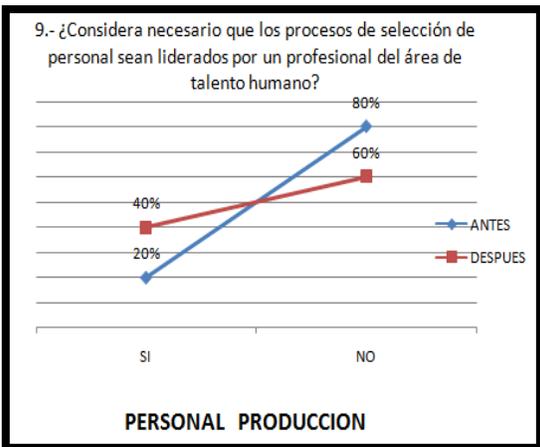
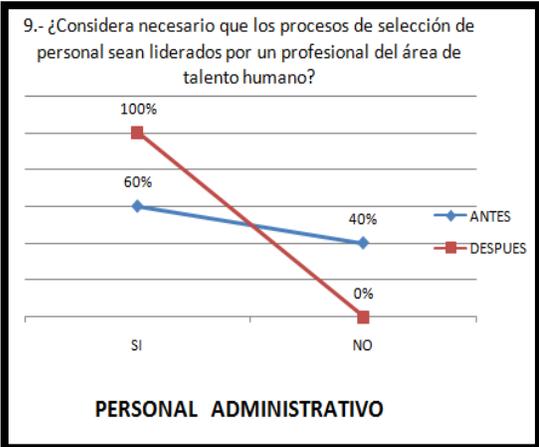
Gráfico N.-19 Profesional de Área de Talento Humano



Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que la mayoría de los colaboradores considera necesario que los procesos de selección se los debe llevar o direccionar con el profesional de talento humano es por eso que el 60% lo considera importante, mientras que en los procesos de selección anterior no se lo consideraba importante el incremento fue del 20%.

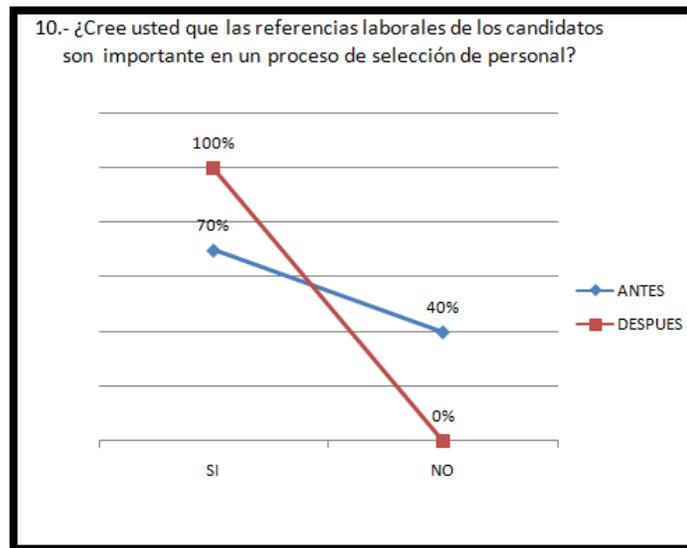


Fuente:Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION:Tanto el personal adminitrativo como de producciòn considera que los procesos de selecciòn anteriormente no direccionados con el profesional de talento humano no estaban conformes; mientras que con la implementaciòn del nuevo modelo las áreas consideran que si es necesario la participaciòn de los mismo en los procesos de slecciòn de personal por competencias.

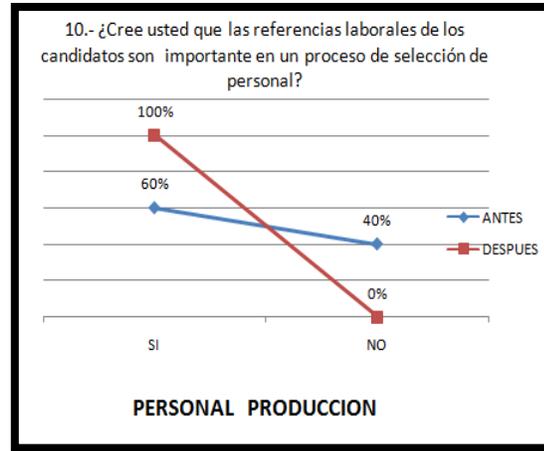
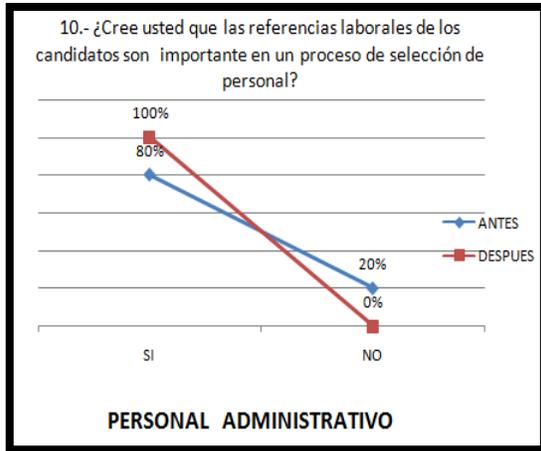
Gráfico N.-20 Referencias Laborales



Fuente:Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por:Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El cuadro nos muestra que respecto a las referencias laborales del proceso de selección el personal lo considera importante en el proceso de selección de personal, sin embargo se nota el incremento en cuanto a la importancia antes y después del proceso de selección de personal por competencias.



Fuente: Encuesta de Satisfacción del Programa de Selección de Personal

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

INTERPRETACION: El personal de la organización del área administrativa considera que importante las referencias de los futuros candidatos para los diferentes procesos de selección de personal, antes el 80% lo consideraba gracias al proceso de selección de personal tradicional, ahora en el proceso de selección por competencias u 100%. El personal de la organización del área de producción considera que importante las referencias de los futuros candidatos para los diferentes procesos de selección de personal, antes el 60% lo consideraba gracias al proceso de selección de personal tradicional, ahora en el proceso de selección por competencias u 100% .

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Comprobación de Hipótesis

1) Planteamiento de Hipótesis

Hipótesis 1

“El Modelo de Perfiles por Competencias aporta con insumos necesarios para estructurar un programa de Selección de personal”

Se trabajo bajo 10 factores determinantes del Modelo de Perfiles por Competencias, enfocados a verificar si en realidad aportan o no con los insumos necesarios para la estructuración de programa de selección de personal:

FACTORES MPC	Nivel de Importancia			
	NO		SI	
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto
1.-Misión	28	33	34	6
2.- Organigrama estructural	45		55	
3.-Actividades esenciales	9	21	46	25
4.-Relaciones internas - externas	62		38	
5.-Educación Formal	69		31	
6.-Formación Informal	9	29	52	9
7.-Competencias Laborales	6	21	51	22
8.-Utilitarios informáticos/ idiomas	30		70	
9.-Experiencia Laboral	31		69	
10.-Condiciones de trabajo	37		63	

Tabla: Factores de Modelo de Perfil por Competencias

Elaborado por: Fernanda Nicolalde

Según los datos obtenidos en la encuesta sobre el grado de importancia de los factores de los perfiles de cargo por competencias, se determina que el levantamiento de esta información está atada directamente al programa de selección de personal, aunque existen algunos factores que no están alineados a la filosofía e la empresa como son las relaciones internas - externas de los puestos de trabajos, la capacitación formal también tiene una influencia baja de importancia en los procesos de selección de personal, esto puede estar atado a que las actividades a realizar tiene cierto grado de complicación técnica y de conocimiento.

Hipótesis 2

1. Planteamiento de hipótesis

H₀: “La implementación de modelos de perfiles por competencias para la estructuración de un modelo de Selección de personal mejora el nivel de satisfacción de los usuarios”.

H₁: La implementación de modelos de perfiles por competencias para la estructuración de un modelo de Selección de personal no mejora el nivel de satisfacción de los usuarios”.

Para identificar el impacto del Modelo de Perfiles por competencias se realizó la valoración de las preguntas de satisfacción del nuevo proceso de selección de personal por competencias teniendo como valores cualitativos:

Muy satisfactorio:

- ✓ Se les considero como factores aportan con insumos para la creación del procedimiento de selección de personal por competencias.

Satisfactorio:

- ✓ Se les considero como factores aportan con insumos para la creación del procedimiento de selección de personal por competencias, pero deben desarrollarse y fortalecerse a nivel de toda la organización.

Ni muy satisfactorio, ni poco satisfactorio:

- ✓ Poco satisfactorio ; se les considero como factores que no aportaban con insumos necesarios para estructurar un procedimiento de selección de personal.

Poco Satisfactorio

- ✓ Poco satisfactorio ; se las considero como factores que no aportaban con insumos necesarios para estructurar un procedimiento de selección de personal.

2. Nivel de significancia

$\alpha = 0.01$

3. Criterio

Se rechaza H_0 si $z \leq -2.33$ prueba con cola unilateral

4. Cálculo

Tabla contenido de satisfacción del usuario

Pregunta	Satisfacción del usuario antes	Satisfacción del usuario después
1	20	70
2	0	70
3	60	80
4	0	60
5	40	80
6	60	80
7	30	70
8	40	70
9	40	70
10	70	10
Suma	360	660
Media Aritmética	36	66
Varianza	524	384

Valor estadístico de prueba

$$z = \frac{Xa - Xb}{\sqrt{\frac{\sigma^2_a}{n_a} + \frac{\sigma^2_b}{n_b}}}$$

Aplicación de fórmula de z normalizada para verificar la hipótesis

$$z = \frac{Xa - Xb}{\sqrt{\frac{\sigma^2_a}{n_a} + \frac{\sigma^2_b}{n_b}}}$$

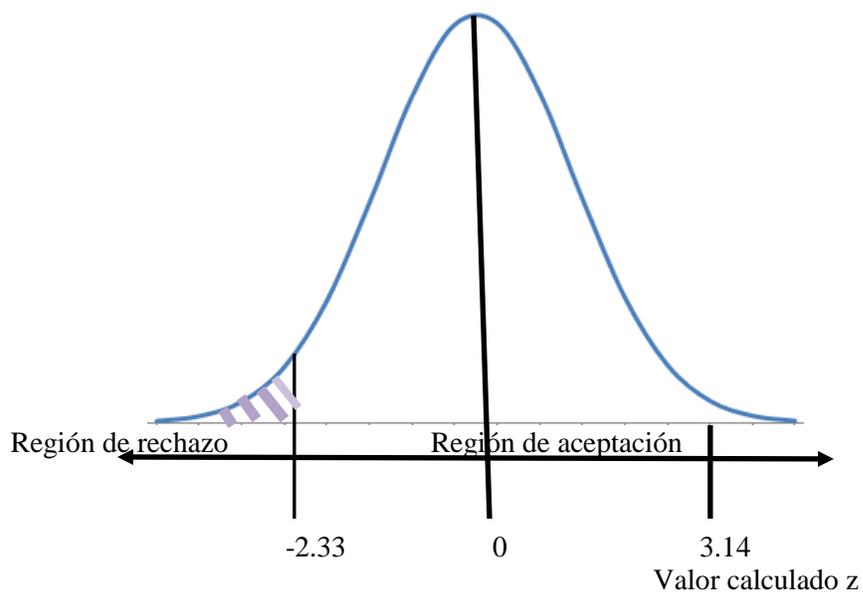
$$z = \frac{66 - 36}{\sqrt{\frac{384}{10} + \frac{524}{10}}}$$

$$z = \frac{30}{90.8}$$

$$z = \frac{30}{9.53}$$

$$z = 3.14$$

5. Decisión.



Como el valor calculado en la escala de z corresponde a 3.14 y este a su vez se encuentra en la región de aceptación con un valor superior a -2.33, queda comprobada la hipótesis que dice: “La implementación de modelos de perfiles por competencias para la estructuración de un modelo de Selección de personal mejora el nivel de satisfacción de los usuarios”.

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

Conclusión General

- El establecimiento del proceso de selección por competencias ha aumentado notablemente el nivel de satisfacción laboral entre los empleados investigados.

Conclusiones

- El nivel de conocimiento en relación a las competencias laborales no constituye un tema curioso para los administradores de la misma ya que aquí aún se maneja relaciones obrero patronales ligadas a la mera productividad y desempeño de los colaboradores. Sin embargo la apertura para enfoques administrativos que mejoren la productividad de la compañía y mantenga personal satisfecho con las condiciones de trabajo fue de gran importancia en la implementación del Modelo de Perfiles por Competencias, vendiendo la idea de cuidar y generar condiciones saludables tanto en lo físico como en lo psicológico de las personas que generar los procesos productivos como de las que lo administran.
- En cuanto al cumplimiento de los objetivos de la investigación el diseño de un Modelo de Perfiles por Competencias contribuyo directamente en la estructuración del proceso de selección de personal por competencias, dando así el resultado esperado tanto en el área administrativa como en el área del interés y mantenimiento del personal en beneficio del mejoramiento de la organización, para corroborar que el modelo de perfiles por competencias es un insumo importante y básico en la estructuración de los diferentes sistemas que se preocupan por el talento humano. Iniciando de este modo una transformación ideológica administrativa de la forma como liderar y guiar al talento humana para mejorar la producción de la organización como tal.

- Los factores determinantes de los Perfiles de cargos por Competencias que proporcionan insumos para la estructuración de un programa de Selección de Personal, fueron en su mayoría todos los tomados en cuenta en el desarrollo del levantamiento de la información ocupacional ya que de una u otra manera se consideran importantes para el tratamiento de los procesos de selección de personal. Los 10 factores evaluados con la metodología del modelo de perfiles por competencias intervienen de forma directa o indirecta en la estructuración de todos los subsistemas de talento humano ya que se enfocan en buscar el bienestar de los trabajadores a través de la evaluación e interrelación con los factores netamente organizacionales. Sin embargo la base y fundamental input para futuros cambios en la organización es el enfoque de competencias ligadas directamente a cada cargo.
- Según las estadísticas el nivel de satisfacción de los usuarios del nuevo proceso de selección por competencias, se elevó ya que se concebía al proceso como algo más estructurado, dinámico y que sobre todo iba a mejorar los grado de productividad sin afectar las actividades de la organización enfocados en desarrollar al talento humano de la organización, al tener un procedimiento establecido para un subsistema de talento humano los tiempos de contratación se optimizan, dando como resultado también la disminución de otros factores atados como el bienestar físico de los colaboradores, el tema de desarrollo profesional y personal dentro de la organización, el remunerativo, las evaluaciones al personal para medir productividad, y por supuesto el tema de salud y seguridad en el trabajo.
- A raíz de la implantación del Modelo de Perfiles por Competencias se dio hincapié en el estudio de los diferentes procesos productivos para buscar mejoras en el mismo, disminuyendo tiempo muertos, pérdida de insumos humanos y materiales por el mal manejo de herramientas y dispositivos tecnológicos. Al tener una metodología estructurada permite identificar directamente las falencias en procesos que pueden poner en riesgo al personal en si o la productividad de la organización como tal, además se evalúa la gestión que los líderes de cada área tienen sobre su campo de acción determinando responsabilidades y posibles sucesores en caso de vacantes. Esta metodología permite optimizar recursos materiales y talento humano en las evaluaciones particulares de cada puesto de trabajo, además de definir temas de capacitación para el talento humano de la organización.

- La estructuración de los modelos de perfiles por competencias además aportara con insumos necesarios para el desarrollo de otros subsistemas del talento humano enfocado en potenciar al ser humano dentro de cada uno de los puestos de trabajo. Los subsistemas de la gestión del talento humano están enfocados en el evaluación, desarrollo, motivación y mantenimiento del talento humano que aporten a la organización con su fuerza física e intelectual en cada una de sus funciones específicas, de manera que esta sea productiva y que tenga talento humano motivado y satisfecho como esta gestión, dentro de los más importantes subsistemas del talento humano tenemos: Selección de personal que busca reclutar y seleccionar al personal más idóneo para desempeñarse en las vacantes ofertas, esta pretende dotar a la organización de talento humanos capacitados y potenciales; Evaluación al Desempeño que pretende evaluar la gestión de cada uno de los colaboradores dentro de cada área de trabajo y de encontrar oportunidades de mejora en cada una de las debilidades encontradas; Valoración de cargos: esta pretende evaluar a cada uno de los cargos de la organización y proponer mejoras en los mismos en cuanto a remuneraciones asignadas a los mismos; Desarrollo Humano como tal que tiene un enfoque humano a través de programas que permitan las relaciones interpersonales entre colaboradores para crear lazos de amistad y fraternidad entre los miembros de la organización.
- Al instauran un Modelo de Perfiles por Competencias se debe desarrollar un estudio sistémico de todo lo que le rodea a la organización para que no exista ningún tipo de inconvenientes al momento de desarrollar todos los procesos inmersos en el mismo, y de esta manera apresurar la finalización de lo planificado.
- El insumo de organigrama estructural si se lo consideraría importante en un proceso de selección de personal para definir jerarquías y estructura dentro de la organización. Además aporta con información necesaria para el desarrollo de otros subsistemas del talento humano como la valoración de cargos y en los flujogramas de procesos organizacionales.
- De esta manera se refleja que si bien la mayoría del personal tanto en el área administrativa como de producción consideran que la visualización del organigrama de puestos contribuye en el conocimiento de jerarquías y aporta con insumos para los procesos de selección, existe también un gran número del personal de ambas áreas que no considera relevante esta estructura en un perfil de cargo por competencias.
- Para el personal de producción no es tan importante que la persona encargada de los procesos de vinculación del personal a la organización conozco previamente las actividades a desarrollarse

en su puesto de trabajo ya que si bien la carga laboral es muy grande las actividades son sencillas y operativas que se aprenden con la experiencia ya en el puesto de trabajo.

- Para el personal de producción no es tan importante el nivel de educación informal o preparación en relación a cursos y seminario que los candidatos pueden tener para los diferentes procesos de selección de personal.

Recomendaciones

- Implementar y desarrollar el procedimiento de selección de personal de acuerdo a lo planificado para que se mantengan los resultados obtenidos y asegurar que la organización como tal gestione las mejoras necesarias en cuanto a manejo del talento humano en interrelación con el desarrollo productivo de la organización a través de seleccionar a las personas que cumplan con los requerimientos necesarios tanto en el ámbito técnico como en el ámbito de competencias críticas de cada organización y de los puestos específicos de trabajo. Bajo el modelo de selección de personal por competencias se pretende integrar de forma sistémica cada uno de los requisitos necesarios en los trabajadores que han estado siempre atados a determinar si técnicamente encontramos lo que buscábamos, pero este nuevo enfoque ayuda a fijar la visión de una contratación temas como la adaptabilidad de las personas a entornos nuevos de trabajo, las relaciones interpersonales fundamental en cada organización, el trabajo bajo presión muy común en industrias florícolas, el trabajo en equipo, manejo de personal a su cargo y en fin un sin número de pautas que permiten a los gestores del talento humano identificar en el potencial candidato factores psicosociales que intervienen en el diario vivir de los trabajadores en su entorno laboral.
- Los miembros del equipo que conforman talento humano en la organización son los responsables de gestionar mayor inversión al área de capacitación tanto técnica como de relaciones humanas en cada una de las áreas de la empresa, ya que al evaluar técnicamente los puestos de trabajo con cada una de las personas responsables de los puestos de trabajo se determinó algunos factores importantes que debían mejorarse tanto para la integridad física de los colaboradores como para optimizar recursos a la organización, y de esta manera generar cambios sustanciales en cada una de las áreas para organizar de mejor manera los procesos y que

estos se realicen bajas las normas de calidad requeridas por los organismos de regulación a nivel de la industria.

- En este tipo de industrias es muy común que los administradores de las mismas enfoque su interés y prioridad en el desarrollo productivo como tal, y se despreocupan por el talento humano que es el motor productivo, deberían preocuparse más por el desarrollo del talento humano escuchando más sus sugerencias e ideología de cambios orientados a generar mejores lugares de trabajo con personal satisfecho y aumento significativo de la producción. No solo necesitamos conocer su desempeño laboral como tal, sino preocuparse por conocer más allá de lo laboral, evaluar si existen situaciones o circunstancias de índole personal que estén afectando el desempeño del colaborador en su lugar de trabajo, conocer como son las relaciones interpersonales con sus compañeros, la relación con su jefe inmediato, si la comunicación se la lleva de manera efectiva y si el trabajo en equipo se está considerando como fundamental dentro del área.
- Buscar la oportunidades de mejora en cada uno de los puestos de trabajo, ya que se han encontrado indicadores que generan malestar en los colaboradores y afectan la productividad de los mismos, si es necesario invertir en más talento humano extra para que la distribución del trabajo se la realice de manera equitativa evaluando riesgos de trabajo, carga laboral y si es o no necesario implementar herramientas o sistemas integrales para automatizar procesos productivos.
- Potencializar los beneficios del Manual de Funciones por Competencias para la elaboración y el desarrollo de los diferentes subsistemas de recursos humanos enfocados en buscar la gestión sistémica del talento humano. Para la organización es de importancia la administración y gestión del talento humano como pilar del desarrollo productivo, es por esta razón que debe priorizar el trabajo en alguno de estos subsistemas como por ejemplo el de detectar las necesidades de capacitación de cada área y de cada puesto de trabajo específicamente ya que hay que considerar que la industria se encuentra en constantes cambios y el talento humano debe adaptarse dinámicamente a los mismo y esto solo se lograra con preparación técnica y específica de cada colaborador; cultura organizacional sin duda es un factor trascendental en la motivación humana ya que se genera competencias sociales que aportan a crear ambientes laborales favorables para la convivencia en comunidad ya que la mayor parte del tiempo la pasamos en el trabajo y debe

mantenerse en armonía y bienestar; la evaluación al desempeño es otro de los subsistemas que aporta significativamente en el desempeño de las personas ya que cuando existe retroalimentación de las partes se dan cambios tanto de actitudes como desempeño, identificando oportunidades de mejora en los colaboradores y potencializando competencias existentes en los mismos; básicamente estos tres subsistemas deben estar atados al manual de funciones y se catalogan como un insumo informativo básico para el desarrollo de los mismos.

- Integrar en su filosofía empresarial la ideología enfocada en el desarrollo de competencias en cada una de las personas que desarrollan su cargo. La gestión por competencias inicia con un cambio ideológico de la administración como tal y de ahí un cambio en cascada que permite a todos los colaboradores trabajar bajo este modelo, y aportar directa o indirectamente en las mejoras productivas que quiera desarrollar la administración. Socializar a todos los colaboradores de la organización sobre el manejo de las competencias de cada cargo para mejorar su desempeño y resultados.
- Realizar evaluaciones periódicas a los perfiles por competencias y al procedimiento de selección de personal para generar acciones positivas de cambio, en la actualidad las organizaciones se encuentran en constantes cambios y los administradores de las mismas deben estar en constante evaluación de los procesos de producción de los cambios surgidos tanto en perfiles por competencias, como en competencias específicas de cada cargo de trabajo esto para mantener el proceso como tal y cuando se necesite como insumo de información, considerarla como efectiva u actualizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

Tangibles:

- Alles, M. C. (2010). *Selección de Personal por Competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc. Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Dirube, J. L. (2004). *Un Modelo de Gestión por Competencias*. España: Gestión 200.
- Luna, A. G. (2008). *Gestión por Competencias laborales en la administración pública* (Primera ed.). México: Trillas S.A.

Virtuales:

- Rodríguez, M. I., Villa mar, D., Ochoa, C. C., Burgos, E. M., & Plasencia, S. F. BANCO DEL PACÍFICO Introducción.
En:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/>
- Salgado, J.F., Moscoso, S. y Gorriti, M. (2004). Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*.
En:
http://cemical.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf
- Villarroel, J. E., Velazco, M. E., & Perozo, H. R. COMPETENCIAS DEL DOCENTE DE EDUCACION SUPERIOR EN VENEZUELA. In *MEMORIAS III CONGRESO TIC Y PEDAGOGIA 2012* (Vol. 198, p. 20).
En:
<http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
- López Guaita, E. M. (2012). *La programación de controladores lógicos PLC' s en el desarrollo de competencias laborales* (Doctoral disertación).
En:
<http://www.competenciaslaborales.cl/definiciones.htm>

LISTA DE REFERENCIAS

- Gómez-Mejía, L, Balín, FD. y Candy (2008). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Salgado, J.F., Moscoso, S. y Gorriti, M. (2004). Investigaciones sobre la entrevista conductual estructurada (ECE) en la selección de personal en la Administración General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*.
- Salgado, J.F. y Moscoso, S. (1995). Validez de las entrevistas conductuales estructuradas. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 11, 9-24.
- Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2006). La entrevista conductual estructurada de selección de personal. 2a edición. Madrid. Pirámide.
- Salgado, J.F., Moscoso, S. y Lado, M. (2005). Reclutamiento y Selección de Personal.
- En J. Bonche y A. Cabrera (Dirás). Dirección estratégica de personas. Madrid: Prentice-Hall.
- Santiago Perea técnicas de análisis y descripción de puestos.

ANEXOS

Anexo 1.- Plan de Investigación Aprobado



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS



**FORMATO PARA LA PRESENTACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE FIN
DE CARRERA**

2012 - 2013

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

- **Carrera:**

Psicología Industrial

- **Línea de Investigación:**

Impacto de los nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del talento humano.

- **Nombre del estudiante:**

Nicola de Navarrete Erika Fernanda

- **Nombre del Supervisor:**

Stalin Parra

- **Año lectivo:**

2012/2013

1. TÍTULO

“Implementación del Modelo de por Competencias para la estructuración de un programa Perfiles de cargo de selección de personal en la Florícola San Isidro Labrador FLORSANI CIA.LTDA.”

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado. Para que éstas cuenten con un equipo de

colaboradores competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Es por lo anterior, que en las organizaciones se ha visto la necesidad de crear un modelo que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso de los colaboradores), y que a su vez las haga organizaciones más competitivas y eficaces.

El objetivo de este trabajo es estructurar un programa de administración del talento humano de manera integral, que genere valor a los objetivos de la empresa y a los objetivos propios del trabajador.

Los perfiles por competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y los equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo, afirmando así que las personas y los conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores socialicen de la importancia de iniciar este proceso en cada una de las organizaciones.

Adicionalmente el personal de la organización será el más beneficiado ya que se contará con herramientas que le permitan conocer sus actividades esenciales, responsabilidades, conocimientos y experiencia necesaria para la ejecución de su trabajo.

Este trabajo pretende mostrar un esquema del impacto de implementación del Modelo de Perfiles de Cargo por Competencias en la Florícola FLORSANI CIA. LTDA. Teniendo en cuenta que este modelo se constituye hoy en día en las organizaciones como una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar el talento humano.

El Departamento de Desarrollo Humano dentro de su gestión no maneja un manual de funciones que contribuya la administración del talento humano.

Esta es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, es decir lo que saben hacer y lo que realmente podrían hacer, lo normal es que el nuevo integrante de la empresa, deba reconocer el cargo, la empresa y, sobre todo con las metas y objetivos que la empresa espera que consigan o aporten.

“Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Talento Humano, en bases a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (Richard, 2006)

El modelo de Perfiles por competencias será aplicado a todos los cargos existentes en la organización tanto a nivel administrativo como operativo. Según estudios anteriores se ha comprobado que esta metodología nos permite definir cuáles son los perfiles de los cargos por competencias que será la base para los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias, Evaluación al Desempeño por Competencias, Capacitación y Desarrollo por Competencias que son importantes en la Gestión del Talento Humano.

Este trabajo se enfocara fundamentalmente en la estructuración de un programa de administración del Talento Humano atado a las competencias específicas de los perfiles de cargos.

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

3.1 Formulación del problema

Florícola San Isidro Labrador nace con la finalidad de producir y comercializar flores tipo Million, Gypsumpiliums; Limonium; para exportar al mercado Internacional; además de generar ingresos económicos a los accionistas de la Empresa y crear fuente de trabajo para los habitantes de los pueblos aledaños a la Florícola, siendo este su única fuente de recursos para mantener a su familia.

Entre los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes son la calidad de sus productos y la puntualidad en la entrega de sus pedidos, teniendo estos dos como pilares fundamentales de su desarrollo.

Actualmente la empresa maneja 170 colaboradores que están distribuidos en diferentes áreas a nivel administrativo y operativo.

La importancia de este proyecto de investigación radica en la necesidad que tiene la Empresa de implementar el Modelo de Perfiles de Cargos por Competencias para desarrollar un sistema integral de Administración del Talento Humano, para contar con trabajadores que afiancen al cumplimiento de las metas de la organización como de las personales de cada colaborador.

Una vez concluido el desarrollo de los Modelos de Perfiles por Competencias la organización contara con una herramienta que aportara de manera sistemática a los subsistemas del talento humano, proporcionara insumos para los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal

por Competencias, Evaluación al Desempeño por Competencias, Capacitación y Desarrollo por Competencias.

3.2 Preguntas

- ¿Cuáles son los perfiles por competencias de los cargos de la empresa Florícola San Isidro Labrador Florsani?
- ¿Qué insumos provee los Perfiles de Cargos por Competencias para la estructuración del proceso de selección de personal?
- ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de los usuarios del nuevo proceso de selección de personal?

3.3 Objetivos

➤ Objetivo general

Diseñar el Modelo de Perfiles de Cargos por Competencias para estructurar un programa de selección de personal.

➤ Objetivo específico

- Determinar los factores de los Perfiles de cargos por Competencias que proporcionan insumos para la estructuración de un programa de Selección de Personal.
- Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios del nuevo proceso de selección por competencias.

3.3 Delimitación espacio temporal

El estudio se llevará a cabo teniendo como base la Metodología de Modelos de Perfiles por Competencias planteada en la investigación.

Se levantará la información de todos los cargos existentes en la organización, ubicada a 68 km. de la ciudad de Quito, en el cantón Pedro Moncayo, parroquia de Malchingui, tanto a nivel administrativo como operativo.

3. MARCO TEORICO

3.1. Posicionamiento teórico

Para mejor comprensión del proyecto de investigación se darán algunas definiciones y bases teóricas que han servido de soporte para la realización del proyecto.

En lo que a perfiles respecta, se podría tener dos puntos de vista, uno de que sostiene que “las competencias se pueden inventariar a través de la elaboración de un directorio de competencias genéricas prácticamente universal que puede servir para elaborar los perfiles de competencias de las ocupaciones de cualquier organización...”*Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993)*

“Tener una lista de competencias de la cual hacer un punto de partida, sean universales o específicas, es imprescindible para iniciar la implementación del sistema y gestionar de una forma fácil y adecuada los recursos humanos en base a las mismas.”

Leboyer (1996),

La organización debe listar sus competencias específicas en función de su actividad, su estructura, su estrategia y su cultura y establecer al menos tres categorías de competencias individuales:

La gestión de los recursos humanos en base a competencias permite gestionar los tres ámbitos mencionados, no sólo el primero de ellos como un todo, lo que tiene consecuencias en la movilidad del personal, su formación y desarrollo, la planificación de su carrera y la evaluación del desempeño y su retribución.

Según (*Chiavenato 2009*) la metodología para la implantación de un sistema de gestión por competencias es:

7. Análisis del negocio: Determinar las competencias específicas de acuerdo a las necesidades propias de las organizaciones atadas a la línea de producción.
8. Crear modelos o perfiles de competencias: Para los cargos que permitan determinar los niveles óptimos de desempeño en cada una de las mismas...

9. Llevar a cabo un proceso de análisis y evaluación de las competencias actuales de los empleados: Evaluar la información ocupacional levantada y evaluar con la información que los demás ocupantes del cargo nos proveen sobre su puesto de trabajo.
10. Identificar las necesidades de formación y desarrollo de las personas: Detectar necesidades de capacitación a través de la evaluación de la información ocupacional.
11. Aplicar las competencias a los procesos de evaluación o gestión del desempeño y compensaciones.
12. Integrar las competencias en los procesos de selección y movilidad del personal: Aplicado a nuevas contrataciones (selección externa) y a promociones (selección interna) con los factores de experiencia, conocimientos y competencias requeridas para el cargo.

“El Modelo de Perfiles por Competencias nos permite definir cuáles son los perfiles de los cargos por competencias” (*Chiavenato 2009*)

Primero se debe analizar la estructura organizacional de la empresa para conocer los niveles jerárquicos, puestos, cargos y personas.

Además debemos contar con un comité de expertos que sean personas con experiencia en el puesto de trabajo, puede ser el jefe inmediato o supervisor.

Este método sirve los perfiles integrales de competencias laborales de cargos, áreas unidades organizaciones. Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración del Talento Humano.

Uno de los beneficios más importantes del Modelo es que proporciona insumos para los programas de Administración del Talento Humano, para el “reclutamiento y selección de personas, con el fin de identificar las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, para la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios y la evaluación al desempeño.”(*Chiavenato 2009*)

Es decir la información ocupacional de los cargos existentes en la organización nos subsidiara información para el reclutamiento y selección de personal a través perfil y las características de conocimientos y experiencias requeridas para la vacante solicitada y además definirá

estructuras de pruebas de conocimientos; además nos ayudara a identificar las necesidades de capacitación, evaluación al desempeño.

“Para el proceso de selección de personal se debe identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes para focalizar en ella las preguntas en la entrevista de seleccionales, *Martha Alicia (2007)*

El reclutamiento y selección de personal es un proceso del talento humano que requieren las organizaciones para dotar a las organizaciones de personal idóneo para cubrir las vacantes que se puedan presentar.

Las competencias específicas de cada cargo nos permiten determinar factores (conocimientos, experiencia, destrezas) que contribuyen a la determinación de la contratación o no contratación del personal.

4.2. Plan analítico:

CAPITULO I

2. Modelo de Perfiles de cargos por Competencias

- 1.1. Definición
- 1.2. Metodología
- 1.3. Importancia
- 1.4. Objetivos
- 1.5. Ventajas
- 1.6. Beneficios
- 1.7. Elementos
- 1.8. Contribuciones a las organizaciones

CAPITULO II

3. Programa de Selección de Personal

- 2.1. Modelo de Selección tradicional

- 2.2. Definición
- 0.3. Objetivos
- 0.4. Alcance
- 0.5. Factores determinantes del modelo de perfiles competencias.
- 0.6. Importancia

CAPITULO III

4. FLORSANI CIA LTDA.

- 4.1. Misión y Visión
- 4.2. Objetivos
- 4.3. Filosofía

Levantamiento de Información Ocupacional y estructuración del proceso de selección de personal por competencias.

- 4.4. Diagnóstico de la estructura Organizacional
 - 4.5. Levantamiento de la Información Ocupacional
 - 4.6. Análisis y recolección de datos (evaluación de perfiles)
 - 4.7. Descriptivos de cargos.
 - 4.8. Estructuración del Programa de Selección de personal por competencias.
 - 4.9. Utilidades para la empresa.
 - 4.10. Herramienta para medir grado de satisfacción del nuevo proceso de selección de personal por competencias.
 - 4.11. Conclusiones
 - 4.12. Recomendaciones
 - 4.13. Contrastación de Hipótesis
-
- 4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico

- CHIAVENATO, Adalberto. (2009) “Gestión del Talento Humano” ed. México MCW – HILL, pp52.

- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): "Competencia en el trabajo: Modelo para un rendimiento superior", John Wiley&Sons, New York, Pág. 9.
- Claude Levy Leboyer, (2006) "La Motivación en la Empresa" "Modelos y Estrategias" ed. Gestión 2000, pp32.
- Alles, Martha Alicia (2007) Estrategia de Recursos Humanos, Gestión por Competencias" B:A: Garnica.

5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La Investigación se maneja bajo el enfoque cuantitativo ya que identificaremos cualidades de cada cargo a través de la descripción de actividades; y cualitativo mediante encuesta para medir el nivel de satisfacción del usuario del nuevo proceso de selección de personal.

6. TIPO DE INVESTIGACION

La Investigación será de tipo Descriptivo.- Analizaremos las competencias de cada puesto de trabajo que será insumo para el programa de Selección de personal.

7. FORMULACION DE HIPOTESIS

7.1. Planteamiento de hipótesis

<ul style="list-style-type: none"> • H1.El Modelo de Perfiles por Competencias aporta con insumos necesarios para estructurar un programa de Selección de personal. 			
VI: Modelo de Perfiles por Competencias		VD: Programa de Selección de Personal	
DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	
<i>Modelo de Perfiles por Competencias.- Provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. (Alles Martha, 2000)</i>		<i>Programa de Selección de Personal por Competencias.- Proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización. (Chiavenato Idalberto,2009)</i>	
DEFINICIÓN OPERACIONAL		DEFINICIÓN OPERACIONAL	
INDICADORES	MEDIDAS	INDICADORES	MEDIDAS
➤ Perfiles de Cargos	Existen No Existen	➤ Programa de Selección de personal	Existen No Existe

<ul style="list-style-type: none"> • H2.La estructuración de un programa de selección por competencias mejora la satisfacción de los usuarios. 			
VI: Programa de Selección de personal por Competencias		VD: Satisfacción del usuarios	
DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	
<i>Programa de Selección de Personal por Competencias.- Proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización. (Chiavenato Idalberto,2009)</i>		<i>Satisfacción del usuario.- Medir y evaluar los resultados, es decir el número de contrataciones, con esa retroalimentación es posible saber si se deben tomar medidas para corregir anomalías y ajustar el funcionamiento del proceso, para mejorarlo cada vez más.(Chiavenato Idalberto,2000)</i>	
DEFINICIÓN OPERACIONAL		DEFINICIÓN OPERACIONAL	
INDICADORES	MEDIDAS	INDICADORES	MEDIDAS

<p>➤ Programa de Selección</p>	<p>Existen No existen</p>	<p>➤ Satisfacción</p>	<p>Satisfactorio</p> <p>Poco Satisfactorio</p> <p>Nada Satisfactorio</p>
--------------------------------	-------------------------------	-----------------------	---

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Diseño de Investigación Cualitativa y Cuantitativa.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

9.1 Población y muestra

9.1.1 Características de la población o muestra

Actualmente la empresa maneja 160 colaboradores distribuidos en 31 cargos en diferentes áreas a nivel administrativo y operativo.

9.1.2. Diseño de la muestra

➤ No probabilística

9.1.2 Tamaño de la muestra

Se trabajará con el total de la población y el levantamiento de todos los cargos existentes en la organización.

10. METODOS , TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

10.1. Métodos

➤ Método Deductivo – Inductivo.-Este método es indispensable; ya que la información general recolectada el proceso de Levantamiento de Información Ocupacional será ponderante para la elaboración de Perfiles de cargos por Competencias.

- Método Descriptivo.- Este método lo aplicaremos en el levantamiento de perfiles de cargos por competencias a través de la descripción de las competencias específicas de cada cargo, además de la estructuración del programa de administración del talento humano.

10.2. Técnicas

- Metodología de Perfiles por Competencias.
- Formulario (Identificación de Actividades Esenciales)
- Formulario de Levantamiento de Competencias (Perfil Blando)
- Formulario de Levantamiento de Perfil Duro
- Encuesta de evaluación de perfiles de cargo
- Programa de selección de personal.
- Encuesta de satisfacción al usuario del nuevo proceso de Selección

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Preparar instrumentos de aplicación.
- Análisis de Estructura Organizacional
- Aplicación de Metodología de Perfiles de cargos por Competencia.
- Estructuración del programa de selección de personal.
- Análisis de satisfacción del nuevo proceso de selección.

12. PLAN DE ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Objetivo de investigación:

Diseñar el Modelo de Perfiles de Cargos por Competencias para estructurar un programa de selección de personal.

Resultados según variables:

- Determinar insumos para la estructuración de un programa de Selección de Personal por Competencias.
- Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios del proceso de selección por competencias.

13. RESPONSABLES

Dr. Stalin Parra	Supervisor
Erika Fernanda Nicolalde	Estudiante

14. RECURSOS

14.1.- Recursos Materiales

Material Fungible	Tecnológico	Bibliográfico	Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> • Hojas Bond • Esferográficos 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Impresora • Flash Memory 	<ul style="list-style-type: none"> • Libros • Informes • Web 	Florícola FLORSANI CIA. LTDA.

14.2.- Recursos Económicos

Impresiones y Copias	30.00
Hojas de Papel Bond	30.00
Esferográficos	10.00
Varios	300.00
TOTAL	370.00

15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO		
Reconocimiento de la empresa	■	■																
Elaboración del plan de tesis		■	■															
Presentación del plan de tesis				■														
Aprobación del Plan de Tesis				■	■													
Análisis situacional de la empresa				■	■	■												
Elaboración de formularios de							■	■	■	■	■							

Anexo B.- Glosario Técnico

- **Actividad / Tarea:**

Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

- **Análisis:**

Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

- **Conocimiento:**

Conjunto de informaciones, obtenidas vía instrucción formal, capacitación, o indagación de la información. Se las identifica como sustantivos.

- **Control:**

Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

- **Controlar:**

Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

- **Coordinar:**

Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

- **Destreza:**

Habilidad mejorada a través de la experiencia. Se la identifica con un verbo que determina acción.

- **Departmentalización:**

Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

- **Desarrollo Organizacional:**

Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

- **Diagnóstico:**

Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

- **Dirigir:**

Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

- **Eficacia:**

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

- **Eficiencia:**

Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

- **Estrategia:**

En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

- **Evaluar:**

Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

- **Formulario:**

Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

- **Función:**

Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

- **Gerencia:**

Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

- **Índice:**

Relación matemática de un valor respecto a otro valor. El resultado puede ser un número absoluto o relativo.

- **Logística:**

1. Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados. 2. Alguien se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

- **Manual:**

Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

- **Manual de Funciones:**

Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos.

- **Meta:**

Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

- **Método:**

Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

- **Objetivo Específico:**

Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

- **Objetivo General:**

Se define como "un deseo a lograr".

- **Organizar:**

Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

- **Organigrama:**

Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

- **Plan Anual Operativo:**

Plan institucional de corto plazo pero vinculado al plan de mediano y largo plazos. Es el conjunto armónico de políticas, estrategias, objetivos, metas, actividades y el presupuesto

institucionales, programadas en el tiempo y conducentes a un objetivo común. Se ejecuta en un año (corto plazo) y con determinados recursos.

- **Plan:**

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

- **Planificación:**

Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

- **Planificación Administrativa:**

Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

- **Presupuesto:**

Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

- **Problema:**

Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

- **Procedimiento:**

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

- **Producto:**

Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

- **Proyecto:**
Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "bienes de capital".

- **Puesto:**
Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

- **Recursos:**
Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

- **Responsables:**
Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

- **Salud Ocupacional:**
Ciencia encargada del estudio interdisciplinario de los accidentes y enfermedades del trabajo. El estudio se divide en tres áreas: Higiene Industrial, Seguridad Industrial y Medicina del Trabajo.

- **Sistema:**
Proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos-proceso-productos-ambiente. Los hay abiertos y cerrados.

- **Supervisar:**
Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

- **Trabajo:**
Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

- **Unidad de Medida:**

Identificación clara del medio u objeto (kilos, casas, informes, visitas, dólares) con el cual se va a medir la cantidad de bienes o servicios de la meta.

Formularios

5.- ¿Considera satisfactorio los formatos de entrevista de selección de personal?

a.- Si

b.-No

6.- ¿Como jefe inmediato, se siente satisfecho con el personal contratado para cubrir la vacante?

a.- Si

b.-No

7.-El servicio y asesoramiento de Talento Humano en el proceso de selección es:

a.- Muy Satisfecho

b.- Satisfecho

c.- Ni satisfecho, ni insatisfecho.....

d.- Poco Satisfecho.....

8.- ¿Se siente satisfecho con la información sobre los candidatos proporcionado por Talento Humano en los procesos de selección de personal.

a.- Si

b.-No

9.- ¿Considera necesario que los procesos de selección de personal sean liderados por un profesional del área de talento humano?

a.- Si

b.-No

10.- ¿Cree usted que es importante en un proceso de selección de personal el confirmar las referencias de los candidatos?

a.- Si

b.-No

Gracias por su colaboración.

a.- Si

b.-No

6.- ¿Cuál cree usted que es el grado de importancia de los cursos, seminarios y demás formación informal en un proceso de selección de personal?

a.- Alto

b.- Medio

c.- Bajo

d.- Muy Bajo.....

7.- ¿Cuál es el nivel de impacto de las competencias laborales que utilizan en el proceso de selección de personal para elegir al candidato idóneo al puesto de trabajo?

.- Alto

b.- Medio

c.- Bajo

d.- Muy Bajo.....

8.- ¿Considera usted importante el conocer los utilitarios informáticos, idiomas, manejo de equipos y maquinarias; de cada cargo en el proceso de selección de personal?

a.- Si

b.-No

9.- ¿Cree usted que la experiencia laboral de un candidato influye en el proceso de selección de personal?

a.- Si

b.-No

10.- ¿Usted, considera importante conocer las condiciones de trabajo de un puesto, en un proceso de selección de personal?

a.- Si

b.-No

Gracias por su colaboración.

ANEXO E . DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

POR INTERACTUAR CON DATOS:

- **Comprensión Lectora.-** Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
- **Escritura.-** Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.

- **Destreza Matemática.-** Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
- **Destreza Científica.-** Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.

- **Aprendizaje Activo.-** Trabajar con materiales o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.

- **Pensamiento Crítico.-** Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.

- **Recopilación de Información.-** Conocer cómo identificar y localizar información esencial.

- **Organización de la Información.-** Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.

- **Síntesis / Reorganización.-** Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.

- **Planificación.-** Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

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

- **Pensamiento Conceptual.-** Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.

- **Pensamiento Analítico.-** Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
- **Juicio y Toma de Decisiones.-** Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
- **Evaluación de Sistemas Organizacionales.-** Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
- **Organización de Sistemas.-** Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
- **Manejo de Recursos Materiales.-** Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

POR INTERACTUAR CON PERSONAS

- **Escucha Activa.-** Escucha lo que otra persona está hablando y realiza preguntas adecuadas.
- **Hablado.-** Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
- **Percepción Social.-** Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
- **Trabajo en Equipo.-** Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
- **Persuasión.-** Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
- **Negociación.-** Reunir a varias personas para conciliar diferencias o lograr acuerdos.
- **Instrucción.-** Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.

- **Orientación de Servicio.-** Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
- **Orientación de Asesoramiento.-** Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones.

POR ACTUAR CON COSAS

- **Análisis de Operaciones.-** Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
- **Instalación.-** Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
- **Operación y Control.-** Controlar la operación de equipos u otros sistemas.
- **Mantenimiento de Equipos.-** Efectuar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
- **Reparación.-** Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
- **Manejo de Recursos Materiales.-** Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

INTERACCION MIXTA

- **Monitoreo y Control.-** Evaluar cuán bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
- **Identificación de Problemas.-** Identificar la naturaleza de un problema.
- **Programación.-** Elaborar programas de computación para varios propósitos.

Siglas y acrónimos:

MPC. Modelo de Perfiles por Competencias.

C.V.Curriculum Vitae