



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

TESIS

Diseño del sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo de competencias, para el área administrativa y operativa de la Empresa Conclisan Cía. Ltda. del cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2015.

Previo a la obtención del título de
Ingeniera en Administración de Recursos Humanos

AUTORA

Andrea Mariela Apolo Armijos

DIRECTORA DE TESIS

Lcda. Ana Verónica Osorio, M.Sc.

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Andrea Mariela Apolo Armijos, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. _____

Andrea Mariela Apolo Armijos

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

La suscrita, **Lcda. Ana Verónica Osorio, M.Sc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **Apolo Armijos Andrea Mariela**, realizó la tesis de grado titulada: **DISEÑO DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS, PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA CONCLISAN CIA. LTDA. DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015**, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Recursos Humanos, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Lcda. Ana Verónica Osorio, M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

Presentado a la Comisión Académica de la Unidad de Estudios a Distancia
como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración
de Recursos Humanos

TEMA:

**DISEÑO DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL, BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS, PARA EL
ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA CONCLISAN
CIA. LTDA. DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO
DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015.**

Aprobado:

Lcda. María Pachar López, M.Sc.
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Lcda. Nuvia Zambrano Barros, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador
2015

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por brindarme la oportunidad de realizarme como profesional.

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por estar al frente de la Institución que me permitió ser una profesional.

A la Ing. Guadalupe Murillo de Luna, MSc., Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su apoyo incondicional a todos los estudiantes de la Unidad de Estudios a Distancia.

A la Ing. Dominga Rodríguez Angulo, MSc., Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por su acertada labor en la dirección de dicha unidad.

De manera especial a mi tutora y guía, Lcda. Ana Verónica Osorio Sánchez, por su compromiso, en la dirección de mi investigación.

A los Académicos de la Unidad de Estudios a Distancia por compartir sus sabios conocimientos, que contribuyeron en mi formación profesional.

Y a todas aquellas personas que me apoyaron con sus sabios consejos, en el transcurso de mi carrera para formarme como profesional.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado de manera especial:

A Dios, por su infinito amor, por darme la sabiduría para tomar las mejores decisiones en mi vida.

A mi amado esposo Froilán, por su apoyo incondicional, por ser mi compañero, consejero, mi motivación en los momentos de dificultad. Por alcanzar juntos nuestras metas profesionales.

A mi preciosa hija Alejandrita, por ser mi motivación, quien con su sonrisa y ternura me incentivo a culminar mis estudios.

A mis padres Manuel y Yolanda, por brindarme su apoyo en toda mi vida, por ser mis guías, por su infinito amor. A mis hermanos Andrés (+), Carlos, Darwin y Nancy por estar siempre juntos en las buenas y en las malas, los quiero mucho.

A mis suegros Manuel y América, por su apoyo desinteresado, en todo momento.

A mis amigos y familiares, quienes me brindaron su ayuda, en mis estudios universitarios.

Andreita

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	Página
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN	iii
MIEMBROS DE TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
INDICA DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT	xvi

CAPÍTULO I **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1.	Introducción	2
1.2.	Planteamiento del problema	3
1.3.	Formulación del problema.....	4
1.4.	Delimitación del Problema:	4
1.5.	Justificación y Factibilidad.....	4
1.6.	Objetivos	5
1.6.1.	General	5
1.6.2.	Específicos.....	5
1.7.	Hipótesis	6

CAPÍTULO II **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Fundamentación teórica.....	8
2.1.1.	Organización	8
2.1.2.	Administración de los recursos humanos.....	8

2.1.2.1.	Objetivos de la administración de los recursos humanos	9
2.1.3.	Talento humano	11
2.1.4.	Departamento de talento humano.....	11
2.1.4.1.	Objetivos del departamento de talento humano.....	11
2.1.4.2.	Importancia de un departamento de talento humano.....	12
2.1.4.3.	Funciones del departamento de talento humano	12
2.1.5.	Mercado laboral	13
2.1.6.	Análisis de puestos de trabajo	13
2.1.6.1.	Métodos de descripción y análisis de puestos	14
2.1.6.2.	Análisis de puestos basado en competencias	16
2.1.7.	Descriptivo de puesto por competencias	17
2.1.7.1.	Cómo redactar las descripciones de puestos	17
2.1.8.	Reclutamiento de personal	19
2.1.8.1.	Importancia del reclutamiento	20
2.1.8.2.	Reclutamiento interno	20
2.1.8.3.	Reclutamiento externo	21
2.1.9.	Selección de personal.....	22
2.1.9.1.	Pruebas de selección de personal	23
2.1.9.2.	Fases del procedimiento de selección de personal.....	23
2.1.10.	Las entrevistas por competencias.....	30
2.1.11.	Competencias	31
2.1.11.1.	Competencia laboral	31
2.1.11.2.	Competencias Organizacionales	31
2.1.11.3.	Competencia cardinal	32
2.1.11.4.	Competencia específica.....	32
2.1.11.5.	Diccionario de competencias	33
2.1.12.	Análisis FODA.....	34
2.2.	Marco conceptual.....	35
2.2.1.	Sistema.....	35
2.2.2.	Reclutamiento	36
2.2.3.	Selección	36
2.2.4.	Competencias	36
2.2.5.	Modelo por competencias	36

2.2.6.	Empresa.....	37
2.2.7.	Área administrativa	37
2.2.8.	Área operativa.....	37
2.3.	Marco legal	37
2.3.1.	Capítulo sexto. Trabajo y producción	37
2.3.2.	Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.....	39
2.3.3.	Título preliminar. Disposiciones Fundamentales.....	41
2.3.4.	Título I. Del contrato individual de trabajo, Capítulo I. De su naturaleza, forma y efectos.....	41
2.3.5.	Capítulo IV. De las obligaciones del empleador y del trabajador	42
2.3.6.	Capítulo IX. De la terminación del contrato de trabajo	47
2.3.7.	Título I. Del régimen general.....	48
2.3.8.	Capítulo II. De la auditoría de riesgos del trabajo	49

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Materiales y métodos	51
3.1.1.	Localización y duración	51
3.2.	Materiales y equipos	52
3.3.	Tipos de investigación	52
3.3.1.	De Campo.....	52
3.3.2.	Bibliográfica – documental	53
3.4.	Métodos de investigación	53
3.4.1.	Inductivo – Deductivo	53
3.4.2.	Analítico – Sintético	53
3.4.3.	Estadístico	53
3.5.	Técnicas de Investigación.....	53
3.5.1.	Encuesta	53
3.5.2.	Entrevista	54
3.6.	Población y Muestra	54
3.6.1.	Población	54
3.7.	Procedimiento metodológico de la investigación	54

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Resultados	57
4.1.1.	Resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.....	57
4.1.2.	Entrevista dirigida a la Coordinadora de talento humano de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.....	62
4.1.3.	Análisis FODA del proceso de Recursos Humanos	65
4.1.3.1.	Fortalezas	65
4.1.3.2.	Debilidades	65
4.1.3.3.	Oportunidades	65
4.1.3.4.	Amenazas	66
4.2.	Discusión	66

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	69
5.2.	Recomendaciones	70

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1.	Título de la propuesta	72
6.2.	Presentación	72
6.3.	Justificación	73
6.4.	Objetivos	73
6.4.1.	Objetivo General	73
6.4.2.	Objetivos Específicos.....	73
6.5.	Antecedentes de la empresa	74
6.6.	Misión	74
6.7.	Visión	75
6.8.	Valores corporativos	75
6.9.	Desarrollo de la propuesta.....	75

6.9.1.	Diccionario de competencias y preguntas organizacionales: cardinales y específicas de cada puesto.....	75
6.9.1.1.	Competencias cardinales.....	76
6.9.1.2.	Competencias específicas por puesto: Jefe Financiero	81
6.9.1.3.	Competencias específicas por puesto: Auxiliar de enfermería	87
6.9.2.	Diseño de descriptivo de cargos	89
6.9.3.	Procedimiento de Reclutamiento y selección de personal por competencias.....	94
6.9.3.1.	Objetivo.....	94
6.9.3.2.	Alcance	94
6.9.3.3.	Descripción del procedimiento	94

CAPITULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1	Literatura Citada.....	112
-----	------------------------	-----

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

8.1	Anexos	116
-----	--------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros	Página
1. Medios de reclutamiento	57
2. Conocimiento del cargo	58
3. Actividades de acuerdo a sus competencias	58
4. Apreciación del proceso de selección	59
5. Actividades y responsabilidades	59
6. Conocimiento de competencias	60
7. Motivación por su trabajo	60
8. Pruebas realizadas antes de contratarlo	61
9. Entrevista realizada a la Coordinadora de Talento Humano	61
10. Sistema de reclutamiento y selección	62
11. Entrevista dirigida a la Coordinadora de Talento Humano	62
12. Competencia cardinal: Compromiso	76
13. Competencia cardinal: Ética.....	77
14. Competencia cardinal: Integridad	78
15. Competencia cardinal: Respeto	79
16. Competencia cardinal: Temple	79
17. Competencia cardinal: Trabajo en equipo	80
18. Competencia específica: Dirección de equipos de trabajo	81
19. Competencia específica: Liderazgo	82
20. Competencia específica: Capacidad de planificación	83
21. Competencia específica: Conocimiento técnicos	84
22. Competencia específica: Tolerancia a la presión del trabajo	85
23. Competencia específica: Comunicación eficaz	86
24. Competencia específica: Colaboración	87
25. Competencia específica: Comunicación eficaz	87
26. Competencia específica: Dinamismo energía	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Página
1. Mapa urbano del cantón Santo Domingo	51
2. Descripción del puesto por competencias para el Jefe Financiero.....	90
3. Descripción del puesto por competencias para una Auxiliar de Enfermería.....	92
4. Requerimiento de personal, formato 001-RP-2015.	101
5. Reclutamiento interno, formato 001-RI-2015.....	102
6. Reclutamiento externo, formato 001-RE-2015.	103
7. Solicitud de trabajo, formato 001-ST-2015.....	104
8. Entrevista inicial, formato 001-EI-2015.....	106
9. Entrevista por competencias, formato 001-EC-2015.....	107
10. Verificación de referencias, formato 001-VR-2015.....	109
11. Informe y notificación, formato 001-IN-2015.....	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos	Página
1. Cuestionario para encuesta, aplicada al personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.	117
2. Cuestionario para entrevista, dirigida a la Jefa de Talento Humano de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.	120
3. Fotos	123
4. Test 16PF-5.....	125

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis se la llevó a cabo en la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., ubicada en la Av. Quito 118 y Oranzona, de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con el propósito de diseñar un sistema de reclutamiento y selección basado en el modelo de competencias, para lo cual fue necesario elaborar un diccionario de competencias, el descriptivo de puestos y un procedimiento de reclutamiento y selección para proveer de talento humano competente a la organización. Para desarrollar el estudio se utilizaron dos tipos de investigación; de campo, implementada en la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., utilizando las técnicas de encuestas y entrevistas, las cuales fueron aplicadas al personal de las diferentes áreas de la empresa; el tipo bibliográfico - documental, basado en textos, libros e internet, fundamentados en el objeto de estudio. Igualmente se utilizaron varios métodos; inductivo, deductivo y analítico, que permitieron recopilar la información primaria y secundaria, acorde al tema. La revisión literaria contribuyó a la realización de este trabajo, además colaboró con la estructura del sistema de reclutamiento y selección. Se ha evidenciado que existe un proceso de Reclutamiento y Selección, el cual no cuenta con las herramientas necesarias para medir las competencias de los candidatos. Con esta premisa la empresa siempre está buscando mejorar las capacidades de su personal, promoviendo el mejoramiento continuo en sus puestos de trabajo. Esta investigación aportará significativamente a la empresa CONCLISAN. Cía. Ltda., porque gracias a esto el departamento de Talento Humano podrá seleccionar candidatos potencialmente calificados y capaces de proporcionar un servicio de calidad a pacientes asumiendo una responsabilidad y actitud de pertenencia y permanencia del talento humano, por ello se cree que este nuevo sistema tendrá un impacto sustancial ya que el talento es el común denominador de la eficiencia y eficacia demostrando un rendimiento superior en sus puestos de trabajo.

ABSTRACT

This thesis was carried out in the company CONCLISAN Cia. Ltda., located at Av. Quito 118 and Oranzona of Santo Domingo, Santo Domingo de los Tsáchilas Province, in order to design a system of recruitment and selection based on the competency model, for which it was need to develop a dictionary of skills, job description and recruitment and selection process to provide competent human talent to the organization. To develop two types of research study were used; Field, implemented in the company CONCLISAN Cia. Ltda. using the techniques of surveys and interviews, which were applied to staff from different areas of the company.; the bibliographical - documentary, based on texts, books and the Internet, based on the object of study. Various methods are also used; inductive, deductive and analytical, which allowed collecting primary and secondary information according to topic. The literature review contributed to the realization of this work, he also collaborated with the structure of the system of recruitment and selection. It has been demonstrated that there is a recruitment and selection process, which does not have the tools to assess the competencies of candidates. With this premise, the company is always looking to improve the capabilities of its staff, promoting continuous improvement in their jobs. This research will contribute significantly to the company CONCLISAN. Cia. Ltda., Because thanks to this department Talent can select potentially qualified and capable of providing a quality service to patients taking responsibility and attitude of belonging and permanence of human talent, it is believed that this new system will applicants a substantial impact because the talent is the common denominator of the efficiency and effectiveness demonstrating superior performance in their jobs.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

A nivel mundial, las empresas ante los cambios del entorno, las nuevas tecnologías y tendencias deben estar preparadas para afrontar el éxito y aprovechar los nuevos desafíos a través del direccionamiento y gestión adecuada en la administración de recursos humanos en cada una de sus etapas, desde reclutamiento, selección, contratación, inducción hasta la desvinculación, ya que el talento humano es parte importante en las organizaciones ya sean públicas o privadas, pues es a través de estos procesos se identifican personas adecuadas y competentes para desempeñar una función.

A nivel nacional, algunas empresas tienden a tener miedo al cambio, siendo la innovación uno de los pilares fundamentales para la competitividad, mientras que otras organizaciones ya no sólo se esfuerzan por desarrollar productos de calidad sino que ahora también concentran sus esfuerzos para contar con empleados que les permitan desempeñarse en el más alto nivel de rendimiento.

En este contexto la selección del Talento Humano por competencias se enfoca en lo que cada colaborador conoce y sabe hacer, destacando sus destrezas, conocimientos y habilidades, vinculando los intereses organizacionales con los intereses personales.

CONCLISAN Cía. Ltda., conocida por su nombre comercial como Clínica Santiago, de la ciudad de Santo Domingo es una empresa cuya actividad es brindar a la ciudadanía en general servicios de salud, manteniendo siempre la responsabilidad de la vida de todos sus pacientes con sólidos valores y un equipo humano confiable.

Se ha evidenciado que existe un proceso de Reclutamiento y Selección, el cual no cuenta con las herramientas necesarias para medir las competencias de los candidatos. Con esta premisa la empresa siempre está buscando mejorar las capacidades de su personal, siendo necesario el desarrollo de un sistema de Reclutamiento y Selección basado en el modelo de competencias,

promoviendo el mejoramiento continuo en sus puestos de trabajo, mediante la implementación de descriptivos de cargos, diccionario de competencias, entrevistas con preguntas clave y procedimientos formales.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad gracias a la gran demanda de salud la empresa se ha visto en la necesidad de ofrecer más y mejores servicios creando puestos de trabajo para garantizar la calidad de los mismos es por esto que se ve obligada a buscar talento humano competente pero al no contar con una la herramienta adecuada de selección por competencias provoca que el personal genere inconformidad en sus pacientes y ofrecer un servicio de baja calidad.

La inexistencia de un proceso de selección por competencias en donde se especifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener los colaboradores de la empresa, ocasiona alta rotación debido a que el personal se siente inconforme en sus puestos de trabajo.

El proceso de selección que actualmente implementa la empresa, realiza entrevistas a los candidatos con preguntas hipotéticas, obteniendo supuestas conductas que pudieron haberse adoptado en un caso determinado y no se enfocan a los comportamientos pasados de las personas.

La empresa no cuenta con procesos adecuados para realizar los procesos de reclutamiento y selección y repercute negativamente hacia la organización ocasionando muchas veces que se desperdicie tiempo y dinero cuando los procesos fracasan.

Al no contar con un sistema de reclutamiento y selección basado en el modelo por competencias para el personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., hace parecer que la gestión del talento humano que la organización implementa es deficiente, incidiendo en el ambiente laboral, creando en algunos casos sensación de inestabilidad de su personal.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo la inexistencia de un sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias incide en el área administrativa y operativa de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.?

1.4. Delimitación del problema

- **Objeto de estudio:** Gestión de Talento Humano.
- **Campo de acción:** Subsistema de Reclutamiento y Selección de personal por competencias.
- **Lugar:** Instalaciones de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., localizada en Av. Quito 118 y Oranzona, Cantón de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- **Tiempo:** La investigación se la ejecutará en el lapso de 120 días.

1.5. Justificación y Factibilidad

El Talento humano constituye un factor clave para el logro de objetivos en una organización con el paso de los años las empresas requieren personal cada vez más calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno los cuales motivan a la adopción de nuevas estrategias de desarrollo de potencial de talento humano como es el caso de la selección por competencias laborales.

Bajo esta premisa el papel de todo departamento de Talento Humano es desarrollar e implantar un sistema de reclutamiento y selección por competencias los mismos que nos servirá para determinar criterios de alto rendimiento en los puestos de trabajo.

Este proyecto aportará significativamente a la empresa CONCLISAN. Cía. Ltda., porque gracias a esto el departamento de Talento Humano podrá

seleccionar candidatos potencialmente calificados y capaces de proporcionar un servicio de calidad a pacientes asumiendo una responsabilidad y actitud de pertenencia y permanencia del talento humano, por ello se cree que este nuevo sistema tendrá un impacto sustancial ya que el talento es el común denominador de la eficiencia y eficacia demostrando un rendimiento superior en sus puestos de trabajo.

El presente trabajo investigativo se lo podrá efectuar ya que cuenta con el apoyo de la Coordinadora de Talento Humano de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., y los beneficiarios serán los empleados de la empresa en mención.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Diseñar el sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo por Competencias, para el área administrativa y operativa de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., a fin de que la Institución cuente con una herramienta de gestión gerencial, eficiente y que coadyuve a la excelencia en el servicio.

1.6.2. Específicos

- Fundamentar teóricamente el proceso de reclutamiento y selección basado en el modelo por competencias.
- Realizar el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de personal con el que se trabaja actualmente la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., a través de una matriz FODA.
- Diseñar un modelo de reclutamiento y selección por competencias del personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., en el área administrativa y operativa, para obtener talento humano calificado.

1.7. Hipótesis

El inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente aplica la empresa, genera alta rotación e inestabilidad del personal de CONCLISAN Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Organización

(Porret, 2008) Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. Esa coordinación no se conseguirá solo con el simple deseo que eso sea así; será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tienen repercusión en el grupo al que pertenecen. Un primer paso será el establecimiento de objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa, colabore para la obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio si no en busca de esos fines que persigue la comunidad de miembros que constituyen la organización.

(Chiavenato, 2011) La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.

2.1.2. Administración de los recursos humanos

(Mondy, 2010) La administración de Recursos Humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH.

Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos

humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a la multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados.

Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad.

En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración.

(Chiavenato, 2009) La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

2.1.2.1. Objetivos de la administración de los recursos humanos

(Werther & Davis, 2008) Los gerentes y departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados.

En otras no se expresan de manera explícita, si no que forman parte de la “cultura” de la organización.

En cualquier caso los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos.

A. Objetivos corporativos

(Werther & Davis, 2008) La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

B. Objetivos funcionales

(Werther & Davis, 2008) Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

C. Objetivos sociales

(Werther & Davis, 2008) El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

D. Objetivos personales

(Werther & Davis, 2008) El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que

una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

2.1.3. Talento humano

(Balza, 2010) El conjunto de saberes de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.

2.1.4. Departamento de talento humano

(Rodriguez, 2010) El Departamento de talento humano desempeña “un rol consultivo”; porque proporciona asesoramiento a los directivos “coordinando las etapas de contratación y formación, así como la evaluación del desempeño del personal.”

2.1.4.1. Objetivos del departamento de talento humano

(Rodriguez, 2010) El objetivo principal del departamento de talento humano o recursos humanos es la promoción del fortalecimiento del personal para que obtenga un alto desempeño en su puesto de trabajo, que fortalezca a la institución o empresa. El Departamento de Recursos Humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Regular las relaciones laborales, “para” promover el máximo mejoramiento de la calidad del producto y del servicio.
- Conducir al logro de los objetivos empresariales.
- Cumplir con los planes organizacionales y evaluar el desempeño obtenido.

- Aumentar los niveles de productividad del talento humano.
- Formar equipos de trabajo auto-dirigidos para la consecución de propósitos comunes.

El personal que ha sido engranado en un equipo de trabajo cohesionado y coordinado, puede alcanzar los objetivos planificados por los directivos de la organización.

2.1.4.2. Importancia de un departamento de talento humano

(Pino, Pino, & Sánchez, 2010) El Departamento de Talento Humano es muy importante en las organizaciones porque facilita la comunicación y el desarrollo de las habilidades del personal.

La importancia del departamento de Talento Humano radica en que “aporta soluciones técnicas en procura del bienestar del personal.”

El Departamento de Talento Humano debe estar constantemente planificando estrategias para el desarrollo de las capacidades del personal, para armonizar las relaciones humanas y promover un mayor desempeño y rendimiento de los trabajadores.

2.1.4.3. Funciones del departamento de talento humano

(Pino, Pino, & Sánchez, 2010) Las funciones del departamento de talento humano están vinculadas directamente con las etapas de la gestión del talento humano, porque a esta área le competen estas funciones.

El departamento de Talento Humano desarrolla las siguientes funciones:

- Organización de personal.
- Planificación de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección.
- Formación.
- Sistemas de comunicación interna.
- Administración de recursos humanos.

- Relaciones Laborales.
- Control de gestión.

Las funciones del departamento de talento humano están enfocadas también en el desarrollo de las habilidades del personal, para lo cual se requiere una selección adecuada que lleve a su vez a un óptimo proceso de contratación, que a su vez requiere un perfil apropiado, con capacitación y motivación continua.

2.1.5. Mercado laboral

(Chiavenato, 2011) El mercado de trabajo o mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Se define sobre todo por las organizaciones y sus oportunidades. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo.

El mercado de trabajo se divide por sectores de actividades o de categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) o también por regiones. Cada región tiene características propias.

2.1.6. Análisis de puestos de trabajo

(Dessler & Varela, 2011) Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo.

(Gan, 2008) Indica que uno de los métodos más extendidos para el análisis de los puestos de trabajo es el cumplimiento de cuestionarios por parte de los trabajadores que ocupan un determinado puesto, así como sus propios jefes,

para su verificación. La persona que contesta el cuestionario dispone de tiempo para reflexionar sobre sus respuestas y, de este modo, lograr una mayor objetividad.

La metodología requiere de una explicación previa por parte del analista a quienes lo complementarán: a continuación el cuestionario es contestado por el ocupante de puesto y finalmente por el inmediato superior.

Finalmente el analista puede mantener una entrevista para clarificar las dudas que se suscitasen a la hora de efectuar el análisis de los contenidos.

Modelo de cuestionario de análisis de los puestos de trabajo:

- Identificación del puesto.
 - ✓ Nombre del puesto.
 - ✓ Departamento.
 - ✓ Nombre del actual ocupante.
 - ✓ Nombre del puesto superior.
 - ✓ Nombre de su actual ocupante.
- Posición en el organigrama del puesto de trabajo.
- Razón del puesto de trabajo.
- Actividades principales del puesto de trabajo.
- Actividades complementarias del puesto de trabajo.
- Medios utilizados para cumplir las actividades del trabajo.
- Relaciones con los demás puestos de trabajo.

2.1.6.1. Métodos de descripción y análisis de puestos

A. Entrevista

(Alles, 2006) Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- Entrevistas con uno o más superiores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Recuerde que es necesaria la colaboración de todos los involucrados.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc.

Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas; se lo podrá tener en la mano y seguir su secuencia. A diferencia de un proceso de selección, en el que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevista el que realiza la recolección de información y la persona que ocupa el cargo sólo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador.

Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. En ocasiones, tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en breves palabras tareas de alto impacto para la organización.

B. Los cuestionarios

(Alles, 2006) Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado brindará información acertada.

C. Observar tareas

(Alles, 2006) Este método puede ser útil cuando una tarea puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica. No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

D. Los formularios

(Alles, 2006) Principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta metodología, etc.
- Preparado por; aprobado por; fecha.

2.1.6.2. Análisis de puestos basado en competencias

(Dessler & Varela, 2011) Es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades.

El análisis de puestos tradicional se enfoca en “qué”, en cuanto a obligaciones y responsabilidades.

El análisis basado en competencias se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo.

Por lo tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico, en lo que es capaz de hacer.

2.1.7. Descriptivo de puesto por competencias

(Alles, 2009) Es un documento interno de la organización por medio del cual se describe un puesto o cargo. Se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo.

Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.

2.1.7.1. Cómo redactar las descripciones de puestos

A. Identificación del puesto

(Alles, 2006) Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.

No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no puede llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes. El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

B. Resumen del puesto

(Alles, 2006) Como su nombre lo indica, debe ser breve; sólo se detallan las actividades principales, por ejemplo:

- Dirige todas las operaciones de la sucursal Salta, supervisa a su personal e informa sobre los resultados.
- Es responsable por la compra de todos los productos denominados frío negativo para todas las tiendas de su zona.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si éstas existen, deben detallarse.

C. Relaciones

(Alles, 2006) Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- Reporta a
- Supervisa a
- Trabaja con (nombres de puestos).
- Fuera de la compañía: por ejemplo proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

D. Responsabilidades y deberes

(Alles, 2006) Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

E. Autoridad

(Alles, 2006) En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos. Etc.

F. Criterios de desempeño

(Alles, 2006) Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo: debería tratar de

encontrarse una variable indicativa. Esta y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de las descripciones de puestos.

Ejemplos:

Responsabilidad: cumplir con el programa de producción.

1. Producir equis toneladas de producto por día / semana / mes.
2. Estándar de calidad: porcentaje de rechazo.
3. Horas extras autorizadas: porcentaje del total.

G. Condiciones de trabajo y ambiente

(Alles, 2006) En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

2.1.8. Reclutamiento de personal

(Berbel, 2010) El proceso de reclutamiento implica la atracción de un número amplio de candidatos, potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización.

El reclutamiento de personal es un conjunto de acciones para atraer candidatos. Se puede considerar como un sistema de información mediante el cual las organizaciones divulgan y ofrece al mercado de trabajo oportunidades (puestos) de empleo que pretende cubrir.

El reclutamiento de selección suele ser una función continua.

El proceso de reclutamiento puede definirse también como el conjunto de operaciones encaminadas a la búsqueda y prospección de candidatos.

2.1.8.1. Importancia del reclutamiento

(Alles, 2006) El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si este último se hace de manera adecuada, será factible resolver exitosamente la selección.

Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar un reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada.

2.1.8.2. Reclutamiento interno

(Chiavenato, 2011) El Reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

A. Ventajas del reclutamiento interno

(Chiavenato, 2011) El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.

- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

B. Desventajas del reclutamiento interno

(Chiavenato, 2011) Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- Puede generar conflictos de intereses.
- Puede elevar a empleados a su máximo de incompetencia.
- Evita la renovación que la gente nueva aporta.

2.1.8.3. Reclutamiento externo

(Chiavenato, 2011) El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de archivos de candidatos.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con universidades.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Reclutamiento en internet.

A. Ventajas del reclutamiento externo

(Alles, 2006) El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva los recursos humanos de la empresa.

- Aprovecha inversiones en formación y desarrollo del personal efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes.

B. Desventajas del reclutamiento externo

(Alles, 2006) De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Tarda más que el reclutamiento interno.
- Más costoso.
- Menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.
- Puede traer aparejado problemas salariales a la organización, por ejemplo, cuando un candidato externo pretende más de lo previsto inicialmente.

2.1.9. Selección de personal

(Montes & González, 2010) Se podría definir la selección como el proceso que incluye desde el estudio de las necesidades del personal hasta el nombramiento del mismo esta definición pone de manifiesto la importancia de este proceso ya que la adecuada a selección de personal depende de un alto grado de eficacia de una organización o empresa ya sea pública o privada.

La selección de personal tiene como objetivo fundamental: promover a una empresa de personal adecuado tanto en cantidad como en calidad.

(Palao & García, 2009) Comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

Así mismo, incluye la orientación y la ubicación de empleado, que tiene que ver con el hecho de asegurarse de que las características en el puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los acontecimientos, habilidades y actitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que la persona elegida que convierta en un empleado productivo a largo plazo.

Las decisiones sobre selección de personal comienzan a partir de que se cuenta con un conjunto de candidatos potencialmente calificados, se haya realizado un análisis de las características del puesto de trabajo disponible y descritas en el contexto de la organización.

(Cuestas, 2010) La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica.

2.1.9.1. Pruebas de selección de personal

(Berbel, 2010) Partimos de la premisa de que la organización posee una política de personal (selección) cuenta con un equipo al que debe incorporarse la persona o candidato, tiene una manera de hacer (cultura) desarrolla o potencia una serie de comportamientos a los que el candidato o candidatos deben acomodarse.

¿Qué características de personalidad puede favorecer la adaptación del puesto?

Ello vendrá definido por la empresa aunque no se escape a la influencia del puesto de trabajo.

Así por ejemplo, al margen de la cultura de empresa, un puesto de comercial suele exigir en el candidato una carga de agresividad importante, por encima de la media.

2.1.9.2. Fases del procedimiento de selección de personal

A. Fase 1. Conocimiento de la empresa y reglas esenciales

(Cuestas, 2010) Esta fase se expresa en el conocimiento de las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, de la

estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo y de su cultura o filosofía organizacional. Previo a ese conocimiento, los directivos deben ofrecer a los consultores o especialistas: la dirección estratégica adoptada, las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo asumido. Sin esos elementos, no se garantiza una labor coherente de selección de personal, y no se manifestará la necesaria sinergia. Además, también previamente fijado a la adquisición del referido conocimiento: la necesidad del apoyo de la Alta Dirección al trabajo de selección de personal a emprender. Y también: hacer explícita la ética (código de ética) a ser cumplida por todos los que sean participantes del proceso.

B. Fase 2. Consideración del perfil de cargo por competencias

(Cuestas, 2010) La existencia y actualidad del perfil de cargo por competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de cargo por competencias. Es imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil o cargo (sea por competencias o por funciones). Si no existe o no se encuentra o no se encuentra actualizado, habrá que recurrir, indefectiblemente, al Análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo, indefectiblemente, el conjunto de candidatos es referido a tales competencias o dimensiones.

C. Fase 3. Reclutamiento

(Cuestas, 2010) Tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno) y el currículum vitae o historial.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción.

Las externas tienen muchas modalidades tales como oficinas o agencias de empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia.

Hay una serie de factores que condicionan a las fuentes de reclutamiento, así como su factibilidad o confiabilidad, tales como: las entidades potenciales de búsqueda (agencias empleadoras), los niveles de competencia exigidos por los puestos o cargos a ocupar, el tiempo demandado por el proceso de búsqueda, la composición de la fuerza de trabajo, los costos del proceso, el clima laboral, la cultura organizacional, las condiciones de trabajo, así como la imagen de la empresa necesitada de reclutamiento.

Tales condiciones deben ser bien caracterizadas, pues mediatizan o son restricciones de la función objetivo que es el reclutamiento, pudiendo el estado A o actual afectar de antemano el estado D o deseado, de modo que las expectativas queden bien específicas.

D. Fase 4. Selección

1. Preselección

(Cuestas, 2010) Después de recurrir a la fuente decidida, haber obtenido el formulario de solicitud o evaluación del desempeño, y el currículum, junto a la entrevista preliminar, que es una técnica que nunca deberá faltar en este momento, se clasifican los candidatos en:

- Grupo A / no: le faltan los requisitos.
- Grupo B/ dudosos: podrían adaptarse con las carencias.
- Grupo C / sí: reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

2. Aplicación de técnicas de selección

(Cuestas, 2010) Las técnicas que a continuación se relacionan no significan la aplicación conjunta o de todas. Los especialistas, junto a los directivos, deciden cuáles utilizar, y mejor aún, deciden con la participación de los integrantes del

área donde se ubican los puestos a cargos a cubrir, que está resultando la tendencia más efectiva y es la defendida aquí. Cualquiera sea la técnica escogida, no deberá faltar la entrevista y las pruebas profesionales con el tiempo que requieran según los casos. Los “corre-corre” o “apurillos” aquí, generalmente son, por sus consecuencias, muy nocivos.

a) Tests psicométricos

(Cuestas, 2010) Básicamente divididos en pruebas de aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etc.) y en pruebas de personalidad que discriminan rasgos de la misma y psicopatologías.

La empresa cubana SOFTEL ha desarrollado el software SELSOFT (COPEXTEL, 1995) donde aparecen tests psicológicos clásicos en la selección de personal (16PF de Catell, Raven, Terman, Dominós, etc.) con facilidades para el análisis y control documental del proceso de selección, ofreciendo una herramienta en este sentido.

b) Dinámica de grupos

(Cuestas, 2010) Se trata de la discusión libre sobre un tema por varios candidatos (entre 5 y 8) en presencia de observadores. Después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian respecto a la selección.

c) Assessment Center

(Cuestas, 2010) Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se aplica fundamentalmente a directivos y en los procesos de headhunting. Como programa de selección de directivos se inició por la ATT, y casi de inmediato fue utilizado por Standard Oil, Sears, IBM y General Electric. En el caso de estudio “Valoración de la capacidad de gestión en ATT” puede apreciarse el procedimiento.

A esos programas, aún diseñados “a la medida” de los puestos o cargos directivos, le son comunes los siguientes aspectos:

1. Existencia de un equipo evaluador.
2. Ejercicios de simulación centrados en el comportamiento.
3. Realización de entrevistas.
4. Uso de pruebas psicométricas sólo como complemento evaluativo.
5. Uso de una escala de calificación estandarizada.
6. Recurrencia a las evaluaciones del desempeño y al inventario de personal.
7. Sesión o informe de retroalimentación a las personas evaluadas.

d) Pruebas profesionales

(Cuestas, 2010) Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica sobre las competencias laborales y especialmente comprendidas por ellas las aptitudes y actitudes en el desempeño. Se constituyen en una de las técnicas de mayor efectividad, aunque su mayor uso se relaciona con el desempeño manual y no el intelectual, debido a la falta de diseños para la aplicación de pruebas de campo a profesionales y directivos (los juegos de roles o simulación de los Assessment Center tienden a compensar esa falta actual).

e) Pruebas físicas (médicas). Se realizan fuera de la empresa generalmente, pero cuando buscan valorar aspectos específicos vinculados a las características o exigencias de los puestos o cargos respecto a condiciones de trabajo suelen hacerse en la empresa.

f) Entrevista de selección. Técnica siempre utilizada en la selección: al menos una primaria o preliminar y otra final. En sus distintas fases y tipos suelen clasificarse en: dirigida, libre, de profundidad y de tensión. Es la técnica que consideramos más importante para caracterizar a los candidatos. La búsqueda del consenso entre los entrevistadores es de gran importancia en la valoración. La literatura científica bien reporta que es la técnica más eficaz, aunque nunca es absoluta, es decir, por sí sola no es determinante. Un grupo de verdaderos expertos en selección de personal jamás prescindirá de la entrevista. Otra vez: tal técnica, atendiendo a nuestra experiencia, es vital.

3. Comprobación de datos referenciales

(Cuestas, 2010) Donde se verifican todos los datos referenciados por los candidatos (tanto en sus currículos como en las entrevistas), a través de empresas, residencias, centros de estudios, etc.

Esta es una actividad que jamás podrá obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada.

4. Comparaciones interindividuales

(Cuestas, 2010) Aquí se recurre a todo el conjunto de datos que se ha obtenido de todos los candidatos, y se comparan. En esta comparación el método por pares ha contribuido mucho a una justa discriminación. Se recomienda recurrir a ese método con el grupo de evaluadores. Aquí son concluidos los resultados jerarquizados, y luego se realizan las propuestas.

5. Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar

(Cuestas, 2010) Definitivamente se deciden los seleccionados. La tendencia actual es que junto a especialistas y directivos participen los empleados del área o los puestos afines para los cuales se requirió el proceso de selección de personal. Es recomendable que sea asumida la decisión por consenso, garantizando el criterio individual libre.

Todos escucharán, o analizarán mediante documentos, los argumentos referidos a los distintos casos, pero el voto deberá ser libre y secreto. En consecuencia, es sugerido el método pareado, subrayando al mejor de cada comparación. Finalmente, mediante la frecuencia mayor de subrayados (la moda), es decidida la jerarquía por consenso.

Este paso o actividad en el procedimiento de selección de personal es de mucha relevancia, pues es el colofón que significa la razón misma del aludido proceso. Errar aquí lleva al traste toda labor previa, con el siempre triste gasto económico y humano ocasionado.

Cualquiera sea el modus operandi aquí, en esa toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual al emitir la valoración.

E. Fase 5. Incorporación / acogida

(Cuestas, 2010) Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Esta actividad es inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si es joven. Deberá garantizarse que ese recuerdo quede gratamente, que esa huella sea linda.

Es mucha verdad aquello que decía el poeta, cuando de hacer la vida se trata, que es hacer estudio, familia, trabajo y otro tanto más: como expresara e español Antonio Machado: “Caminante no hay camino, se hace camino al andar”. Aquí es necesario argumentar la expectativa positiva de ese camino, buscando apoyo de las personas que acogerán al nuevo empleado, incentivándoles ese andar.

Vale mucho para el futuro de ese nuevo empleado el sentimiento de acogimiento o apoyo. Esa impresión la agradece mucho el ser humano.

La gratitud humana es uno de los sentimientos más nobles y tiene profundo vínculo con el compromiso o lealtad hacia quien la ocasiona, y eso debe ser bien ganado por la empresa u organización competitiva que exige esta contemporaneidad.

F. Fase 6. Seguimiento

(Cuestas, 2010) El proceso de selección de personal no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio. Esto es muy importante que lo conozca el candidato; debe comunicársele muy explícitamente, insistiéndole en que durante ese seguimiento de dos o tres meses se comprobarán básicamente dos cuestiones:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización:
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes Intelectuales, aptitudinales, de formación, actitudes y disposición hacia el trabajo.

2.1.10. Las entrevistas por competencias

(Rábago, 2010) Las entrevistas son la prueba por excelencia para la selección de personas. Su uso está asociado directamente al propio hecho de la contratación y son, por tanto, muy antiguas, si bien su técnica se ha ido perfeccionando y profesionalizándose su aplicación.

En el caso de las entrevistas por competencias, lo primordial es que procuran sondear hallazgos de comportamientos en la experiencia pasada de la persona, que sean indicativos del grado de consolidación de las competencias analizadas.

Para ello, y dado que se busca encontrar evidencias reales de conducta ocurrida, se utilizan preguntas que indagan ejemplos de situaciones concretas en las que se pudieran poner en juego las competencias.

(Hamlim, 2015) Las entrevistas por competencia, también conocidas como entrevistas conductuales, cuentan con preguntas diseñadas para medir tu capacidad para manejar el trabajo y situaciones específicas.

Las preguntas de este tipo de entrevista general requieren que demuestres que tienes las habilidades que el empleador está buscando, proporcionando ejemplos de situaciones que has enfrentado en el pasado y lo que hiciste en esas situaciones.

Por ejemplo, se te puede pedir que discutas los proyectos anteriores que tuvieron éxito y fracasaron, como lidiaste con un reto entre compañeros de trabajo o clientes o un tiempo cuando tomaste un riesgo.

Responder a estas preguntas le da al entrevistador una idea de cómo vas a encajar en el ambiente de la oficina y manejar tus funciones de trabajo.

2.1.11. Competencias

(González, 2010) Hablar de una única definición de competencias sería limitante para el ejercicio de aprendizaje, e incluso erróneo; por ello a continuación se presentan algunas definiciones de varios autores que según la OIT resultan interesantes:

- **Agudelo:** Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
- **Bunk:** Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar el entorno profesional en la organizacional del trabajo.
- **Ducci:** La Competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción sino también y en gran medida mediante del aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

2.1.11.1. Competencia laboral

(Morales, 2007) Una competencia laboral se define como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado; por tanto, el modelo, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas laborales en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso.

2.1.11.2. Competencias organizacionales

(Sarmiento, 2011) Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la Core

Competence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva.

Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo, se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores.

2.1.11.3. Competencia cardinal

(Alles, 2009) Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, como Core Competences, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

2.1.11.4. Competencia específica

(Alles, 2009) Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o cierto nivel, como el gerencial.

A. Competencia específica gerencial

(Alles, 2009) Estas competencias se refieren, como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

B. Competencia específica por área

(Alles, 2009) En este caso se trata, como su nombre lo indica, de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.

2.1.11.5. Diccionario de competencias

(Alles, 2009) A partir del Diccionario de competencias se define el modelo de éxito para cada organización. La organización define, en primera instancia, su Diccionario de competencias en base a su misión, visión, valores y planes estratégicos. La utilización de un diccionario estándar de competencias ayuda a acortar los tiempos de armado del modelo.

Las competencias son de diferente tipo. Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, se pueden distinguir competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área. Todas las competencias se abren en cuatro grados o niveles, las competencias pueden ser cardinales o específicas.

- Competencias cardinales son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
- Competencias específicas gerenciales. Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.
- Competencias específicas por área, aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Por ejemplo: Ventas, Producción, Administración.

Por último, es muy importante destacar que los modelos se diseñan a medida de cada organización; así, una competencia que en una empresa es cardinal, en otra podrá ser específica de un área en particular, y viceversa.

Por ello no pueden existir modelos estándar de competencias, sólo es posible escribir una obra donde se incluyan los conceptos más frecuentemente

utilizados, pero la combinación estandarizada de los mismos, tal cual una fórmula matemática, no existe, sino que su elaboración dependerá de cada organización, de su estrategia, valores, cultura, etcétera.

El Diccionario de competencias de la organización será el documento que se utilizará para la asignación de competencias a puestos, de manera directa o por niveles de asignación.

2.1.12. Análisis FODA

(Zambrano, 2010) El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental.

Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se puede precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización.

El análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno (debilidades y fortalezas).

Identificados estos elementos externos e internos, luego de un análisis de confiabilidad, se pueden establecer unas líneas gruesas de carácter estratégico para la institución. El análisis FODA, en síntesis, permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen

favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización pública y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución.

(Munch, 2010) El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- Fortalezas. Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.
- Oportunidades. Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.
- Debilidades. Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.
- Amenazas. Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Sistema

(Arias, 2012) Puede definirse como un “conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados”. Nótese que el punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo. Puede existir un conjunto de objetos; pero si éstos no están interconectados de alguna manera, entonces no constituyen un sistema.

Algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a primera vista y es por ello que frecuentemente no se consideran

como un sistema algunos elementos que, aparentemente, se encuentran dispersos o que no aparecen directamente conectados.

2.2.2. Reclutamiento

(Alles, 2006) Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.

2.2.3. Selección

(Alles, 2006) Como su nombre lo indica, es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos.

Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

2.2.4. Competencias

(Ortiz, Rendón, & Atehortua, 2012) Las competencias son las técnicas, las habilidades los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado por su rendimiento sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

Lo anterior es una muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la personas, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias.

2.2.5. Modelo por competencias

(Rodríguez, 2010) El modelo por competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas generalmente incluyen el diccionario por competencias y el perfil de competencias para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en el que cada competencia debe estar presente.

(Alles, 2009) Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales y empresariales.

2.2.6. Empresa

(Munch, 2010) Íntimamente relacionado con el concepto de administración está el de empresa, porque es el campo donde se llevan a cabo y se han desarrollado todas las teorías, técnicas, formas, enfoques y escuelas de administración.

Existen diversos conceptos acerca de la empresa: el literal, el administrativo, el jurídico, el contable y el económico, entre otros; desde el punto de vista administrativo.

2.2.7. Área administrativa

(Munch, 2010) Busca la forma de administrar o manejar los recursos de una empresa, es la parte de la institución en la que se subdivide y a la cual se asigna una responsabilidad.

2.2.8. Área operativa

(Munch, 2010) Es la actividad donde los recursos fluyen dentro de un sistema definido de forma controlada para la producción de bienes y servicios de una empresa.

2.3. Marco legal

2.3.1. Capítulo sexto. Trabajo y producción

Art. 325.- (Constitución del Ecuador, 2008) El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326. (Constitución del Ecuador, 2008) El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa.

Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones.
16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública.

2.3.2. Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

9.5 (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013) Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

9.5.a. Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño,

productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal.

9.5.b. Fomentar la colaboración tripartita (Estado, sector privado y trabajadores) en la planificación de la capacitación y la formación ocupacional que incremente la empleabilidad y la productividad laboral.

9.5.c. Fortalecer la normativa para el desarrollo de la formación ocupacional y capacitación para el trabajo, superando formas estereotipadas o sexistas de ocupación laboral.

9.5.d. Definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo, en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores.

9.5.e. Generar, sistematizar, consolidar y difundir, información relevante y oportuna, para la formulación de programas de capacitación y formación para el trabajo.

9.5.f. Implementar mecanismos de acreditación de las entidades de capacitación y certificación de competencias laborales y ocupacionales, tanto dentro como fuera del país.

9.5.g. Establecer programas específicos de capacitación para fortalecer la inclusión de grupos históricamente excluidos del mercado laboral y en condiciones de trabajo digno.

9.5.h. Promover la cultura de excelencia en el sector público a través de la formación y la capacitación continua del servidor público.

9.5.i. Incluir en los programas de capacitación para el trabajo, instrumentos que permitan la recuperación, fortalecimiento y transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas y saberes ancestrales, en la producción de bienes y servicios.

9.5.j. Ampliar las modalidades de capacitación, acordes a las necesidades y demandas de los ecuatorianos en el exterior, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) aplicadas a la capacitación virtual.

2.3.3. Título preliminar. Disposiciones Fundamentales

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo

(Código del Trabajo, 2012) El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación

(Código del Trabajo, 2012) El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

2.3.4. Título I. Del contrato individual de trabajo, Capítulo I. De su naturaleza, forma y efectos

Art. 9.- Concepto de trabajador

(Código del Trabajo, 2012) La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador

(Código del Trabajo, 2012) La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de

servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago.

Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares. También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

2.3.5. Capítulo IV. De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador

(Código del Trabajo, 2012) Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieran diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para

suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia.

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley.

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones.
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación.
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia

relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

Art. 45. Obligaciones del trabajador

(Código del Trabajo, 2012) Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador.
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador

(Código del Trabajo, 2012) Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

2.3.6. Capítulo IX. De la terminación del contrato de trabajo

Art. 169.- Causas para la terminación del contrato individual

(Código del Trabajo, 2012) El contrato individual de trabajo termina:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
9. Por desahucio.

2.3.7. Título I. Del régimen general

Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCIÓN

(Ley de Seguridad Social, 2001) Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,

g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

2.3.8. Capítulo II. De la auditoría de riesgos del trabajo

Art 9. Auditoria del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de las empresas y organizaciones.

(Reglamento para el Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo “SART”. IEES Resolución No. C.D. 333, 2010)

3. Gestión del Talento Humano:

3.1 Selección de los Trabajadores

- a) Están definidos los factores de riesgo ocupacional por puesto de trabajo;
- b) Están definidos las competencias de los trabajadores en relación a los factores de riesgo ocupacional por puesto de trabajo.
- c) Se han definido profesiogramas (análisis del puesto de trabajo) para actividades críticas con factores de riesgo de accidentes graves y las contraindicaciones absolutas y relativas para los puestos de trabajo; y,
- d) El déficit de competencia de un trabajador incorporado se solventa mediante formación, capacitación, adiestramiento, entre otros.

CAPÍTULO III

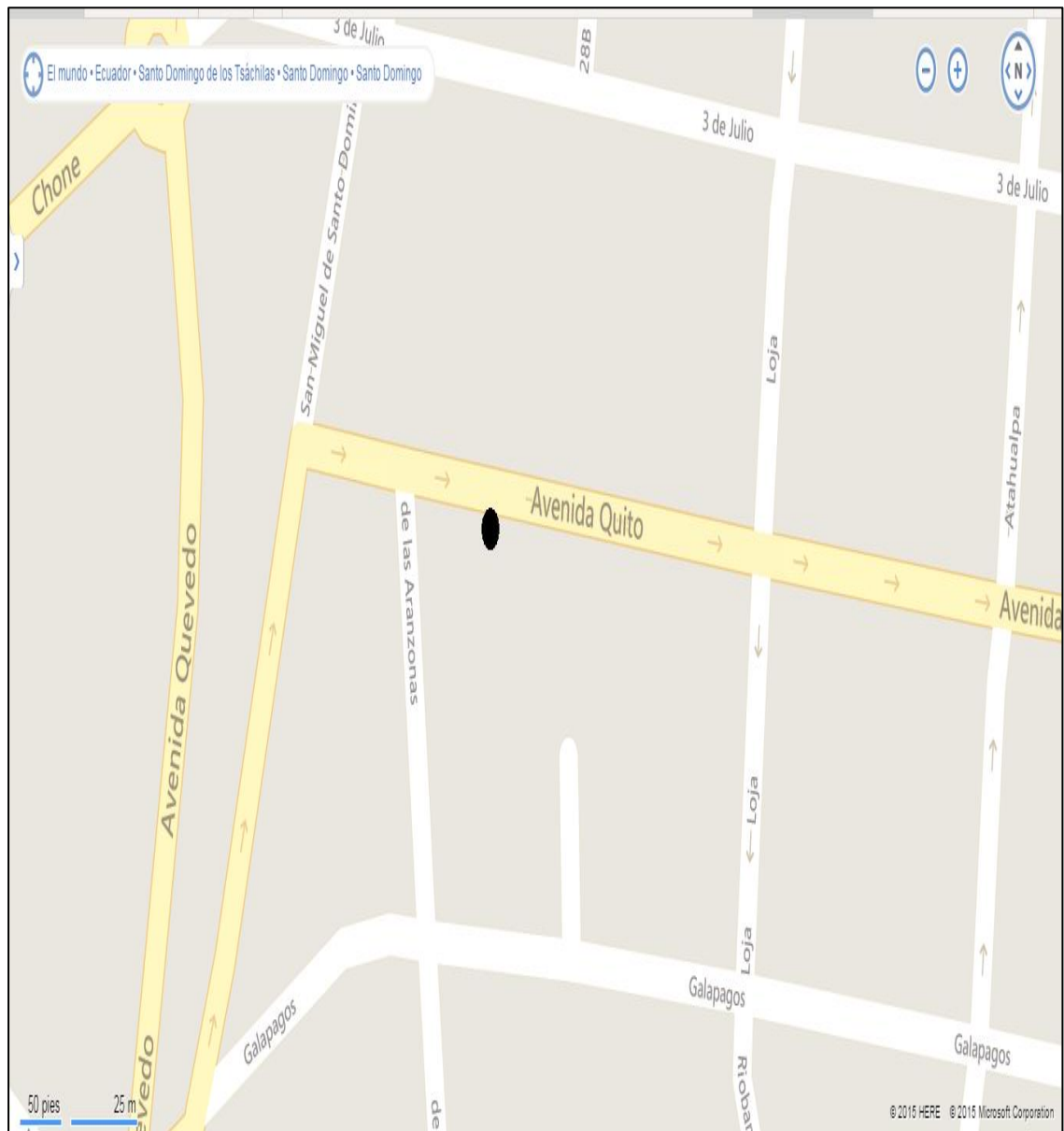
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la empresa CONCLISAN Cía., Ltda., localizada en Av. Quito 118 y Oranzona, Cantón de Santo Domingo Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en el año 2015 (Figura 1).

La investigación se la ejecutó en un lapso de 120 días.



Fuente: <http://www.bing.com/maps> (2015)

Figura 1. Mapa urbano del cantón Santo Domingo (Localización de Conclisan Cía. Ltda.)

3.2. Materiales y equipos

Descripción	Cantidad
Equipos	
Computadora	1
Impresora	1
Escáner	1
Calculadora	1
Copiadora	1
Cámara fotográfica	1
Celular	1
Dispositivo de almacenamiento portátil	1
Materiales	
CD Regrabable	5
Remas de papel formato A4	6
Lápices	4
Bolígrafos	4
Cuaderno	2
Carpetas	6
Anillados	3
Empastados	3

3.3. Tipos de investigación

3.3.1. De campo

Se realizó al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda., localizada en el cantón Santo Domingo, mediante la implementación de encuestas a los colaboradores y entrevista a la Coordinadora de Talento Humano. La finalidad del estudio de campo fue la de recoger información referente al tema de investigación.

3.3.2. Bibliográfica – documental

Este tipo de investigación permitió extraer información teórica referente al objeto de estudio, a través de libros, módulo, folletos, internet, entre otros documentos.

3.4. Métodos de investigación

3.4.1. Inductivo – Deductivo

Esté método permitió interpretar y razonar la información extraída en la empresa Conclisan, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas dirigidas al personal, con el propósito de responder los objetivos planteados y comprobar la hipótesis.

3.4.2. Analítico – Sintético

El método analítico ayudó a examinar, comprobar y razonar toda la información recopilada, la cual permitió determinar la problemática conjuntamente con los resultados obtenidos de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

3.4.3. Estadístico

Permitió el manejo de los datos cuantitativos de la investigación, con el propósito de fortalecer la propuesta, el cual conllevó a representar dichos datos de forma gráfica para una mejor comprensión.

3.5. Técnicas de investigación

3.5.1. Encuesta

Se realizó a 50 colaboradores de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., para recopilar información respecto al objeto de estudio, mediante un cuestionario, estructurado de manera que se obtuvo respuestas precisas acorde a los objetivos e hipótesis planteadas.

3.5.2. Entrevista

Dirigida a la Coordinadora de Talento Humano, Psic. Rosita Guillen, con la finalidad de obtener información sobre el proceso de selección y reclutamiento que efectúa la organización, para lo cual se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas.

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

Por no sobrepasar de 100 los estratos poblacionales, la muestra se la considera la totalidad de empleados; es decir 50 colaboradores.

3.7. Procedimiento metodológico de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se realizó las siguientes actividades:

El estudio se llevó a cabo en la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., en el cantón Santo Domingo de los Tsáchilas, inicialmente se constató el problema con la finalidad de recabar información referente al tema de investigación.

Esta investigación además permitió obtener información mediante consulta de bibliografía, a través de libros, módulo, folletos, internet, entre otros documentos. El diseño de la presente investigación se realizó en un escenario real, y estuvo de acuerdo a las necesidades de la empresa. Además de ser un estudio descriptivo, pues se recolectaron datos en base a los objetivos indicados de la investigación, con la finalidad de reportar los resultados que estos arrojen.

Posteriormente se aplicó las encuestas a los empleados y la entrevista a la Coordinadora de Talento Humano, se las realizó previa cita para que puedan contestar con tiempo los instrumentos de medición. Terminado el proceso de encuestas se realizó la tabulación de la información, el análisis e interpretación

de datos. Luego en la discusión, se confrontó con algunos autores que se describieron en el marco teórico los resultados obtenidos.

Consecutivamente se realizaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Seguidamente se desarrolló la propuesta, dando solución a las falencias encontradas en la investigación, para ello se consideró los siguientes objetivos:

- Elaborar un diccionario de competencias organizacionales: cardinales específicas de los puestos jefe financiero y auxiliar de enfermería como plan piloto.
- Diseñar el descriptivo de cargos para los puestos jefe financiero y auxiliar de enfermería como plan piloto.
- Diseñar el procedimiento que se aplicará en los subsistemas de reclutamiento y selección de personal por competencias.

Los anexos constan en la parte final de la investigación como constancia de la ejecución de la misma.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1. ¿Por qué medio de reclutamiento Usted se enteró de la vacante?

Cuadro 1. Medios de reclutamiento

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
Reclutamiento Interno		
Ascensos de personal	3	6
Cambio de puesto de trabajo	6	12
Reclutamiento Externo		
Referido por un empleado	27	54
Universidades o convenios	9	18
Bolsa de empleo	0	0
Anuncios en prensa	5	10
Otros	0	0
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

En el cuadro 1, los resultados de las encuestas nos indican, un promedio del 54% la variable “Referido por un empleado” y el 6% “Ascensos de personal”, esto refleja que la empresa emplea más el reclutamiento externo que el interno.

Los empleados sienten que sus esfuerzos nos son reconocidos debido a que prefieren conseguir personal nuevo y no realizar ascensos.

2. ¿Usted conoce el descriptivo del cargo que ejerce en la empresa?

Cuadro 2. Conocimiento del cargo

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	50	100
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

En el cuadro 2, en su totalidad los encuestados nos indican que “No” conocen el descriptivo del cargo que ejerce en la Clínica Santiago. El descriptivo del cargo es un documento importante en una organización, es la guía que se le entrega a la persona que ocupa el puesto, en este se establecen las principales responsabilidades y tareas de un puesto.

3. ¿Las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo van de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

Cuadro 3. Actividades de acuerdo a sus competencias

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
Siempre	7	14
Casi siempre	38	76
Nunca	5	10
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

En el cuadro 3, los encuestados señalan en un 76% la variable “Casi siempre”, y el 10% se inclinó por la variable “Nunca”, este indicador refleja que los colaboradores de la clínica Santiago casi siempre realizan sus actividades que

van de acuerdo a sus habilidades y conocimientos. Ya que el conocimiento es saber qué hacer y la habilidad es saber cómo hacerlo.

4. ¿Cuál es su apreciación acerca del proceso de selección en el que Usted participó en la Clínica Santiago?

Cuadro 4. Apreciación del proceso de selección

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
Muy Bueno	3	6
Bueno	11	22
Regular	31	62
Malo	5	10
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

En el cuadro 4, los empleados de la clínica Santiago en un 62% se inclinó por la variable “Regular” sobre su apreciación acerca del proceso de selección en el que participaron, mientras un 6% optó por la variable “Muy Bueno”, este indicador nos muestra que el modelo de selección que implementa la clínica debe innovarse para tener mayor aceptación.

5. ¿Cuándo ingreso a su puesto de trabajo le indicaron sus actividades y responsabilidades?

Cuadro 5. Actividades y Responsabilidades

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
Si	13	26
No	37	74
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

En el cuadro 5, se determinó un porcentaje alto del 74%, correspondiente a la variable “No” y el 26% se inclinó por la variable “Si”, este indicador refleja que a los colaboradores de la Clínica Santiago no les fueron indicadas sus actividades y responsabilidades cuando ingresaron a laborar en su puesto de trabajo, afectando así sus labores diarias.

6. ¿Conoce usted las competencias necesarias para el puesto de trabajo que fue contratado?

Cuadro 6. Conocimiento de competencias

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
Si	7	14
No	43	86
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

Según el cuadro 6, los encuestados expresan en un 86% que “No” conocen las competencias que necesita su puesto de trabajo para el cual fueron contratados, mientras el 14% nos indica lo contrario “Si”. Estos resultados nos demuestran que los colaboradores de la Clínica Santiago no cuentan con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo.

7. ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?

Cuadro 7. Motivación por su trabajo

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
Por necesidad	19	38
Recompensas económicas	14	28
Desarrollo personal	7	14
Reconocimiento	10	20
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

En el cuadro 7, un porcentaje del 38% de los encuestados se inclinó por la opción “Por necesidad”, el 14% por la alternativa “Desarrollo personal”, esto nos muestra que la mayoría de los colaboradores trabaja por necesidad, demostrando así que no se sienten motivados al realizar su trabajo.

8. ¿Antes de contratarlo le realizaron algún tipo de prueba?

Cuadro 8. Pruebas realizadas antes de contratarlo

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
Si	17	34
No	33	66
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

En el cuadro 8, los encuestados manifiestan en un 66% que “No” realizaron pruebas antes de ser contratados y un 34% optó por el “Si”, estos resultados nos indican que ciertos candidatos fueron evaluados y otros no, demostrando así falta de planificación en el proceso de selección, ocasionando que se contrate personal que no cuente con las habilidades, actitudes y comportamientos requeridos.

9. ¿Al ingresar a la empresa se le realizó algún tipo de entrevista?

Cuadro 9. Entrevista realizada a la Coordinadora de Talento Humano

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
Si	12	24
No	38	76
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

En el cuadro 9, el 76% de los colaboradores optaron por el “No”, mientras un 24% por el “Si”, este indicador nos indica que no realizaron una entrevista al momento de ingresar a laborar a la empresa, debido a que fueron referidos por los directivos de la clínica, saltándose así el proceso de selección que implementa el departamento de talento humano.

10. ¿Está usted de acuerdo en qué se realice un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo por competencias para el área administrativa y operativa de la Clínica Santiago?

Cuadro 10. Sistema de reclutamiento y selección

Variables	Nº Personas	Porcentaje (%)
De acuerdo	50	100
En desacuerdo	0	0
Total	50	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos

En el cuadro 10, todos los encuestados manifestaron que están “De acuerdo” en que se realice un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo por competencias para el área administrativa y operativa de la Clínica Santiago.

4.1.2. Entrevista dirigida a la Coordinadora de Talento Humano de la Empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Cuadro 11. Entrevista dirigida a la Coordinadora de Talento Humano

Preguntas	Respuestas	Análisis
1. ¿La empresa cuenta con descriptivos de puestos?	La empresa no cuenta con un descriptivo de puestos.	De acuerdo al análisis de la entrevista realizada a la coordinadora de talento humano la empresa no

		cuenta con descriptivo de cargos esto afecta directamente a la gestión del talento humano ya que limita a los procesos de reclutamiento y selección.
2. ¿Cómo se lleva el proceso de reclutamiento de personal en la empresa?	Se presenta la necesidad de personal y el número de puestos o cargos.	De acuerdo al análisis el departamento de talento humano no cuenta con un procedimiento para selección y reclutamiento teniendo que improvisar en los procesos.
3. ¿Qué medios de reclutamiento utiliza para anunciar una vacante?	Reclutamiento interno y reclutamiento externo: convenios interinstitucionales, anuncios en prensa, referido por un empleado.	Según el análisis las fuentes de reclutamiento utilizadas son las comúnmente conocidas dentro del área pero no está totalmente definido el reclutamiento interno.
4. ¿Durante el reclutamiento los aspirantes llenan una solicitud de empleo?	No disponemos de un formato de solicitud de empleo.	Según el análisis el departamento de talento humano no posee una herramienta que le permita realizar un mejor filtro de los candidatos interesados en las vacante ocasionando que la persona encargada ocupe tiempo en candidatos que muchas veces no cumplen con las expectativas de la selección
5. ¿Describa el proceso de selección de personal que	No tenemos un proceso de selección definido.	De acuerdo al análisis el departamento de talento humano no posee un

actualmente la empresa implementa?		procedimiento para la selección de su personal lo repercute directamente en la gestión del talento humano.
6. ¿Cómo evalúa usted las competencias al personal?	Por medio de baterías psicológicas.	Según el análisis de la respuesta el departamento no posee una herramienta adecuada para medir personalidad de sus candidatos ya que los test psicológicos no permiten medir competencias.
7. ¿Cómo identifica y selecciona al personal con los conocimientos adecuados para cubrir las necesidades de los sistemas de trabajo?	Por medio de pruebas técnicas de las diferentes áreas, por escrito o práctico.	De acuerdo al análisis actualmente el departamento de talento humano utiliza pruebas técnicas teóricas o practicas lo ideal es la aplicación de un sistema basado en el modelo de competencias.
8. ¿Posee algún manual de reclutamiento y selección de personal?	No poseo.	Según lo analizado en el departamento de talento humano no cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal lo que provoca que se trabaje en estos subsistemas de forma desorganizada.
9. ¿De qué manera la empresa desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, con la finalidad de	No desarrolla.	De acuerdo al análisis la empresa no desarrolla las competencias del personal por ende tampoco se puede evidenciar el crecimiento

lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización?	del personal con alto desempeño esto se debe a la falta de la aplicación del reclutamiento interno.
10. ¿Cuáles son los puestos de trabajo en los que existe alta rotación de personal?	En el área administrativa el puesto de Coordinador Financiero y el área operativa las enfermeras. Según el análisis de la respuesta el área administrativa y operativa son las áreas donde se debe hacer énfasis en el desarrollo de una propuesta para un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en un modelo de competencias.

En el cuadro 11, se evidenció los resultados de la entrevista realizada a la Coordinadora de Talento Humano de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

4.1.3. Análisis FODA del proceso de Recursos Humanos

Una vez desarrollada la investigación de campo en la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., se procede a realizar el análisis FODA al proceso de reclutamiento y selección que implementa la empresa, el cual está establecido como objetivo específico. El trabajo investigativo arrojó los siguientes resultados:

4.1.3.1. Fortalezas

- Aplicación de test psicológicos.
- Evaluaciones técnicas.
- Herramientas tecnológicas para atraer candidatos.

4.1.3.2. Debilidades

- No se respeta el proceso de reclutamiento.
- Posee un proceso de reclutamiento y selección desactualizado.
- Los colaboradores no cuentan con un descriptivo de cargos por competencias para el puesto de trabajo.

4.1.3.3. Oportunidades

- Convenio con interinstitucionales con centros de educación.
- Mercado laboral con candidatos calificados.
- Bolsas de empleo públicas y privadas para atraer candidatos.

4.1.3.4. Amenazas

- Contratar personal que no tenga las competencias requeridas para el puesto de trabajo, afectando a la imagen y servicio de la clínica.
- Políticas gubernamentales que afectan el mercado laboral en materia de salud.
- Políticas laborales cada vez más rígidas.

4.2. Discusión

Finalizada la aplicación de encuestas al personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., y la entrevista a la Coordinadora de Talento Humano, se obtuvo información relevante que permita la aprobación o rechazo de la hipótesis, a continuación detallamos los resultados:

Del 100% de los colaboradores encuestados, el 82% respondieron que la empresa prefiere al reclutamiento externo que el interno, lo cual difiere a lo expuesto por **(Chiavenato, 2011)** quien define las ventajas del reclutamiento interno, entre ellas se menciona que es más económico, es más rápido, presenta un índice mayor de validez y de seguridad, es una fuente poderosa de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal y desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

La empresa CONCLISAN Cía. Ltda., no dispone de un descriptivo de puestos por competencias, por tanto los colaboradores en un 100% no saben a ciencia cierta lo que deben realizar en su cargo. Este resultado se opone a la teoría expuesta por la autora **(Alles, 2009)** quien indica que el descriptivo de puesto es un documento interno de la organización por medio del cual se describe un puesto o cargo. Se consignan las principales responsabilidades y tareas de un

puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.

Según los resultados de la investigación, un 76% manifiesta que “casi siempre” las actividades que realiza en su puesto de trabajo van de acuerdo a sus competencias, debido a que los colaboradores pueden tener los conocimientos para desempeñar sus funciones, pero no las habilidades necesarias para ejecutarlas, como lo indica **(Morales, 2007)** una competencia laboral se define como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado; por tanto, el modelo, para una empresa determinada, se ha de desarrollar a partir de la identificación de conductas laborales en un grupo de trabajadores con desempeño sobresaliente y exitoso. En otras palabras, se ha de responder dos preguntas generales: qué hacen y cómo lo hacen.

Los resultados de los encuestados nos indican en un 76% que la empresa “No” les realizó entrevistas, debido a que fueron referidos por los directivos de la clínica, obviando el proceso de reclutamiento y selección, lo cual difiere con el autor **(Cuestas, 2010)** quien menciona que es una técnica siempre utilizada en la selección: al menos una primaria o preliminar y otra final. Es la técnica que consideramos más importante para caracterizar a los candidatos. La búsqueda del consenso entre los entrevistadores es de gran importancia en la valoración. La literatura científica bien reporta que es la técnica más eficaz, aunque nunca es absoluta, es decir, por sí sola no es determinante. Un grupo de verdaderos expertos en selección de personal jamás prescindirá de la entrevista. Otra vez: tal técnica, atendiendo a nuestra experiencia, es vital.

El estudio de campo demostró que la hipótesis planteada “El inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente aplica la empresa, genera alta rotación e inestabilidad del personal de la organización” se aceptó la hipótesis ya que en el trabajo de campo respectivamente manifestaron que el proceso de reclutamiento y selección que se está aplicando en la empresa es deficiente, por tal razón se hace indispensable el diseño de un sistema basado en el modelo por competencias.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La empresa CONCLISAN Cía. Ltda., en cuanto al reclutamiento de personal, prefieren atraer candidatos externos, y no realizar reclutamiento interno como los ascensos de personal, ocasionando de esta manera que los empleados sientan que su dedicación y desempeño en su puesto de trabajo no sea recompensado.

La organización no ha realizado un análisis de los puestos existentes y por ende no cuenta con un descriptivo de cargos, dificultando el proceso de reclutamiento y selección, ya que este documento sirve de base para establecer las brechas entre el perfil ideal y el perfil real del candidato. El descriptivo de cargo es una guía que se le entrega al empleado que ocupa el cargo, en este se encuentran establecidas sus responsabilidades y tareas.

Los colaboradores de la empresa no cuentan con las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para desempeñar las actividades que a diario realizan, siendo esta una de las razones por las que el personal se desvincule de la empresa, generando así la rotación.

La empresa no cuenta con un procedimiento formal y rígido para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, por ello en ocasiones entrevista y evalúa a los candidatos y en otras pasan desapercibidas tales técnicas.

5.2. Recomendaciones

La empresa CONCLISAN Cía. Ltda., debe comprometerse con sus colaboradores, prefiriendo al personal interno antes que el externo para realizar el reclutamiento. Sólo cuando no existiese la persona idónea para llenar la vacante en la organización se tenga que recurrir al reclutamiento externo.

Ampliar el modelo de descripción de puestos por competencias a los demás cargos de la organización, además debe ser actualizado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

A los responsables del departamento de talento humano, utilizar los descriptivos de puestos, al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección, debido a que en ellos encontrará la información necesaria y puntual que debe poseer el candidato a ocupar la vacante.

Implementar el sistema de reclutamiento y selección, basado en el modelo por competencias, ya que en este se describen los pasos a seguir para proveer de talento humano competente a la organización, de igual manera ayudará a disminuir el índice de rotación de personal.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Título de la propuesta

DISEÑO DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS, PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA CONCLISAN CIA. LTDA. DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015.

6.2. Presentación

En la actualidad las organizaciones se han visto obligadas a dejar en el pasado los modelos de selección basados en la experiencia curricular, ya que esto no garantiza el éxito en un nuevo puesto y optan por un sistema de gestión basado en competencias, siendo estas un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes, que posee un posible candidato, considerando los rasgos de personalidad que ayuden a desarrollarlos. Siguiendo este sistema las preguntas en la entrevista estarán basadas en situaciones pasadas del aspirante que permiten identificar si actualmente ya las poseen, facilitando la consecución de los resultados.

Los procesos de selección no están regidos por leyes o normas de tipo legal, las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarlos, mientras que el sentido común nos permite seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Por lo tanto, la entrevista por competencias, presupone que como primer paso deberíamos despejar el perfil de los conocimientos técnicos, para luego trabajar sobre las competencias organizacionales requeridas.

Para que la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., pueda ejecutar un sistema de reclutamiento y selección por competencias necesita conocer las herramientas que se están utilizando en la actualidad, para ello se presenta un modelo que profundiza en el procedimiento de reclutamiento, utilizando la selección por competencias como técnica. También es importante hacerle conocer a la alta dirección la importancia de la implementación de un sistema de este tipo y como ayudaría al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la productividad y el desarrollo del talento humano de la organización.

6.3. Justificación

La presente propuesta toma importancia ante la preocupación de quien está a cargo de la dirección de talento humano de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., y la necesidad de diseñar un modelo de reclutamiento y selección por competencias del personal, en el área administrativa y operativa, para obtener talento humano calificado y que a través de este la organización pueda afrontar ambientes cada vez más complejos y variables.

Por ser una propuesta de carácter administrativo se facilita su implementación porque cuenta con todos los recursos económicos, tecnológicos y de infraestructura, necesarios para su implementación. Los principales beneficiarios de la implementación del modelo por competencias serán los directivos, colaboradores y clientes de la empresa, debido a que como consecuencia de estos mejorara los servicios y la atención.

Por otro lado de acuerdo a los resultados de la investigación tanto los directivos como colaboradores de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., están de acuerdo en la implementación del sistema de reclutamiento y selección por competencias.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Diseñar un sistema de reclutamiento y selección por competencias del personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., en el área administrativa y operativa, para obtener talento humano calificado.

6.4.2. Específicos

- Elaborar el diccionario de competencias organizacionales: cardinales específicas de los puestos jefe financiero y auxiliar de enfermería como plan piloto.

- Diseñar el descriptivo de cargos para los puestos jefe financiero y auxiliar de enfermería como plan piloto.
- Diseñar el procedimiento que se aplicará en los subsistemas de reclutamiento y selección de personal por competencias.

6.5. Antecedentes de la empresa

Conclisan Cía. Ltda., es una empresa, que cuenta con una unidad de salud privada, dedicada a ofrecer servicios integrales de salud a todas las personas que acuden a ella en demanda de servicios médicos.

El 2005 fue un año muy importante, el Doctor Curipoma junto a su familia encabeza un proyecto de salud que revolucionaría la atención médica en la Ciudad.

Dando así inicio en este año a Gruhclisan Cía. Ltda., el proyecto de salud más importante de la Provincia con una infraestructura mucho más generosa, brindando comodidad y seguridad a sus pacientes.

Sin embargo debido a la necesidad emergente en la provincia, el MINISTERIO DE SALUD PUBLICA compra el bien Inmueble donde funcionaba la clínica por lo que se vieron obligados sus directivos a replantear las metas.

A raíz de este incidente con el Gobierno, en el 2011 La familia Curipoma y la Familia Mendoza toman la iniciativa de empezar un nuevo proyecto de salud en su antiguo local ubicado en el centro de Santo Domingo, a este nuevo reto se unen formalmente los hijos de cada familia creando así Conclisan. Cía. Ltda.

6.6. Misión

Prevenir y satisfacer las necesidades de salud integral de la población, sin distinción de nacionalidad, condición social, etnia, o religión, a través de nuestro personal altamente calificado y con principios éticos y morales,

contando con tecnología moderna; respetando y aceptando los principios de cada paciente.

6.7. Visión

Ser una institución que brinde servicios de salud integral con calidad certificada que exceda las expectativas y necesidades de la región.

6.8. Valores corporativos

- Respetar la sangre y la vida.
- Dar importancia a la ética y moral.
- Lealtad.
- Honradez.
- Puntualidad.
- Tratar a nuestros clientes y colaboradores como nos gustaría que nos traten.
- Trabajar en equipo.
- Otorgar sin discriminación alguna las prestaciones asistenciales a pacientes que demanden nuestros servicios.
- Respetar y cuidar el medio ambiente.

6.9. Desarrollo de la propuesta

6.9.1. Diccionario de competencias y preguntas organizacionales: cardinales y específicas de cada puesto.

En este diccionario cada competencia tendrá el siguiente formato:

- Nombre de la competencia.
- Definición.
- Grados.

La división en grados de una competencia se la debe realizar de la siguiente forma:

- A: Alto.
- B: Por encima del estándar.
- C: Muy Bueno.
- D: Mínimo nivel requerido. Es importante recalcar que este nivel no es inferior, sólo es el mínimo requerido para el puesto de trabajo.

6.9.1.1. Competencias cardinales

Las competencias cardinales son aquellas que todo miembro de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., deberían de tener, que van a estar directamente ligados a los valores organizacionales definidos anteriormente en este modelo.

Para lo cual se hace indispensable transformar estos valores en comportamientos y medirlos en grados.

Cuadro 12. Competencia cardinal: Compromiso

Compromiso	
Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	
Pregunta clave: Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).	
A	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo.
B	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a

	obrar del mismo modo.
C	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo.
D	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 12, hace referencia a la competencia cardinal: Compromiso.

Cuadro 13. Competencia cardinal: Ética

Ética	
Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	
Pregunta clave: ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Bríndeme un ejemplo.	
A	Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.
B	Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.
C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y

	para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.
D	Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 13, hace referencia a la competencia cardinal: Ética

Cuadro 14. Competencia cardinal: Integridad

Integridad	
Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	
Pregunta clave: La honestidad y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido o premiado por estos aspectos en alguna oportunidad?	
A	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.
B	Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización.
C	Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza.
D	Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 14, hace referencia a la competencia cardinal: Integridad.

Cuadro 15. Competencia cardinal: Respeto

Respeto	
Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	
Pregunta clave: Cuando en su trabajo o en cualquier otro lugar debe relacionarse con personas diferentes a usted, ya sea por raza, costumbres, edad, nivel educacional, sexo, inclinación sexual o cualquier otro aspecto, ¿cuál es su comportamiento? Le ruego que me brinde varios ejemplos.	
A	Capacidad para diseñar estrategias que fomenten en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos.
B	Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás, y fomentar idéntica actitud en sus colaboradores. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para constituirse en un ejemplo dentro de su área por mantener una conducta congruente con los valores de la empresa.
C	Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante, tanto a sí mismo como a los demás. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer relaciones cálidas y de confianza con sus pares y compañeros de trabajo.
D	Capacidad para brindar a los otros y a sí mismo un trato digno, franco y tolerante. Capacidad para respetar los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice y respetar las pautas de conducta que le exige la organización.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 15, hace referencia a la competencia cardinal: Respeto.

Cuadro 16. Competencia cardinal: Temple

Temple
Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera

	enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.
	Pregunta clave: Cuénteme si ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional. ¿Qué pasó?, ¿cómo se sintió?
A	Capacidad para definir la visión organizacional aun en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos de la organización. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, dirigir organizaciones bajo esas circunstancias y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos.
B	Capacidad para definir la visión de su área aun en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con los planes estratégicos bajo su responsabilidad. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, dirigir su área bajo esas circunstancias y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos.
C	Capacidad para aplicar las directivas recibidas en su sector aun en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las responsabilidades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos, dirigir su sector bajo esas circunstancias y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos.
D	Capacidad para aplicar las directivas recibidas aun en tiempos difíciles, obrar con serenidad y dominio y cumplir con las responsabilidades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y serena las dificultades y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 16, hace referencia a la competencia cardinal: Temple.

Cuadro 17. Competencia cardinal: Trabajo en equipo

Trabajo en equipo
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Pregunta clave: Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted, y si fueron implementadas.	
A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
B	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
C	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
D	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 17, hace referencia a la competencia cardinal: Trabajo en equipo.

6.9.1.2. Competencias específicas por puesto: Jefe Financiero

Cuadro 18. Competencia específica: Dirección de equipos de trabajo

<i>Dirección de equipos de trabajo</i>	
Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.	
Pregunta clave: Como responsable de su área/sector/unidad de negocios, ¿cómo actúa usted luego de distribuir las tareas y responsabilidades entre sus colaboradores? Bríndeme ejemplos.	
A	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor

	consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.
B	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.
C	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.
D	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 18, hace referencia a la competencia específica por puesto del jefe financiero: Dirección de equipos de trabajo.

Cuadro 19. Competencia específica: Liderazgo

Liderazgo	
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	
Pregunta clave: ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?	
A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia.
B	Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área.

C	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo.
D	Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 19, hace referencia a la competencia específica por puesto del jefe financiero: Liderazgo.

Cuadro 20. Competencia específica: Capacidad de planificación y organización.

Capacidad de planificación y organización	
Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	
Pregunta clave: Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etcétera.	
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular.
C	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados.

D	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados.
----------	---

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 20, hace referencia a la competencia específica por puesto del jefe financiero: Capacidad de planificación y organización.

Cuadro 21. Competencia específica: Conocimientos técnicos

Conocimientos técnicos	
Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	
Pregunta clave: ¿Recuerda alguna situación que debió resolver basándose en la aplicación de sus conocimientos técnicos, y que luego ese aporte haya significado una mejora cualitativa para su organización? Bríndeme detalles.	
A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.
B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.
C	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia.
D	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 21, hace referencia a la competencia específica por puesto del jefe financiero: Conocimientos técnicos.

Cuadro 22. Competencia específica: Tolerancia a la presión de trabajo

<i>Tolerancia a la presión de trabajo</i>	
Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	
Pregunta clave: Si le asignan una gran responsabilidad o muchas tareas, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados?	
A	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.
B	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos, y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.
C	Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos.
D	Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 22, hace referencia a la competencia específica por puesto del jefe financiero: Tolerancia a la presión de trabajo.

Cuadro 23. Competencia específica: Comunicación eficaz

Comunicación eficaz	
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	
Pregunta clave: Relátame algún episodio en el que, durante una reunión con otras personas, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?	
A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales.
B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.
C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.
D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 23, hace referencia a la competencia específica por puesto del jefe financiero: Comunicación eficaz.

6.9.1.3. Competencias específicas por puesto: Auxiliar de enfermería

Cuadro 24. Competencia específica: Colaboración

Colaboración	
Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	
Pregunta clave: Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió?	
A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.
B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración.
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 24, hace referencia a la competencia específica por puesto del auxiliar de enfermería: Colaboración.

Cuadro 25. Competencia específica: Comunicación eficaz

Comunicación eficaz
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes

de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	
Pregunta clave: Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?	
A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales.
B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.
C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.
D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 25, hace referencia a la competencia específica por puesto del auxiliar de enfermería: Comunicación eficaz.

Cuadro 26. Competencia específica: Dinamismo energía

<i>Dinamismo – Energía</i>
Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Pregunta clave: Describa una jornada extenuante para usted. Ese día en particular en el que usted llegó ha estado de agotamiento, sabiendo que quedaban tareas por realizar. ¿Cómo manejó esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?	
A	Capacidad para promover en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad, propio y de los demás.
B	Capacidad para promover en su área y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, o el nivel de actividad, propio y de los demás.
C	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
D	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

Fuente: Diccionario de competencias de Martha Alles, 2009. Diccionario de preguntas de Martha Alles, 2009.

Elaborado por: Andrea Mariela Apolo Armijos.

El cuadro 26, hace referencia a la competencia específica por puesto del auxiliar de enfermería: Dinamismo energía.

6.9.2. Diseño de descriptivo de cargos

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo, por ello se requiere realizar el análisis del puesto, el cual es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, además las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Se realizó el respectivo análisis de puestos mediante la técnica de entrevista a quienes ocupan el cargo y a sus jefes inmediatos, identificando así el objetivo y las funciones principales de cada área.

Con estos datos se elaboró el descriptivo del Jefe Financiero (área administrativa) y auxiliar de enfermería (área operativa), puestos en los que existe mayor rotación de acuerdo a la investigación de campo realizada.

Estos perfiles deben dar a conocer la razón de ser del cargo en la organización, detallar las responsabilidades y competencias técnicas, organizacionales: cardinales y específicas que deben tener los postulantes al cargo.

A continuación se presenta una propuesta direccionada hacia el Coordinador Financiero y una enfermera (Figura 2), (Figura 3) respectivamente.

Figura 2. Descripción del puesto por competencias para el Jefe Financiero.



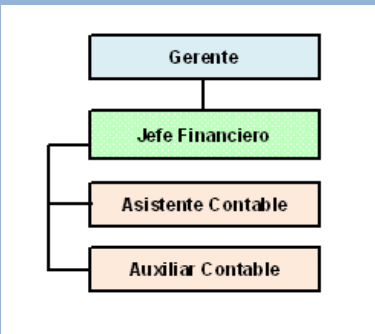
DESCRIPTIVO DE CARGO

ANALIZADO POR:	ANDREA MARIELA APOLO ARMIJOS	FECHA DE ELAB.:	
CODIGO:	001-ADM-2015	NOMBRE:	JEFE FINANCIERO
		No. DE PLAZAS:	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SUPERVISADO POR:	GERENCIA GENERAL	SUPERVISA A:	ASISTENTE CONTABLE AUXILIAR CONTABLE	BACK UPS:	
-------------------------	------------------	---------------------	---	------------------	--

ORGANIGRAMA



```

graph TD
    Gerente[Gerente] --> JefeFinanciero[Jefe Financiero]
    JefeFinanciero --> AsistenteContable[Asistente Contable]
    JefeFinanciero --> AuxiliarContable[Auxiliar Contable]
        
```

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y controlar los movimientos económicos y financieros de la empresa; así como gestión de los recursos, flujos de tesorería y operaciones bancarias.

FUNCIONES

Elaborar la proforma presupuestaria en coordinación con los directivos de la empresa.
Supervisar la ejecución de actividades relativas a la administración financiera y de bienes.
Supervisar y evaluar la ejecución y liquidación del presupuesto, la contabilización, la emisión de estados financieros y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y procedimientos que regulan la actividad de su cargo.
Preparar información económica y financiera necesaria para la toma de decisiones.
Planificar, coordinar y supervisar el trabajo del personal a su cargo.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

SEXO	EDAD	NACIONALIDAD	CARACTERÍSTICAS
INDISTINTO	DE 24 A 32 AÑOS	ECUATORIANA	DE PREFERENCIA SOLTERO/A, NO INDISPENSABLE

CARACTERÍSTICAS ACADÉMICAS Y EXPERIENCIA

INSTRUCCIÓN

NIVEL	ESPECIALIZACIÓN	TIEMPO	CARACTERÍSTICAS
PRIMARIA			
SECUNDARIA	BACHILLER CON. Y ADM, ESPECIALIDAD CONTAB	6 AÑOS	REQUISITO MÍNIMO E INDISPENSABLE
SUPERIOR	ECONOMÍA/ING. CONTABILIDAD Y AUDITORIA / AFINES	5 AÑOS	TITULADO
MAESTRÍA	CONTABILIDAD Y FINANZAS		NO INDISPENSABLE
OTROS			

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

CAMPO	CARACTERÍSTICAS
MANEJO INFORMÁTICO	INDISPENSABLE
MANEJO DE IDIOMAS	NO INDISPENSABLE
MANEJO DE PERSONAL	INDISPENSABLE
LABORES ADMINISTRATIVAS	DE PREFERENCIA, NO INDISPENSABLE
MANEJO TRIBUTARIO	INDISPENSABLE
MANEJO LABORAL	DE PREFERENCIA, NO INDISPENSABLE
OTROS (ESPECIFIQUE)	

EXPERIENCIA LABORAL

3 a 5 años

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO			
	A	B	C	D
COMPROMISO				
ÉTICA				
INTEGRIDAD				
RESPETO				
TEMPLE				
TRABAJO EN EQUIPO				

COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL PUESTO	GRADO			
	A	B	C	D
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRAB.				
LIDERAZGO				
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN				
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO				
COMUNICACIÓN EFICAZ				

Elaborado por:

Andrea Mariela Apolo Armijos

Figura 3. Descripción del puesto por competencias para una Auxiliar de Enfermería.



DESCRIPTIVO DE CARGO

ANALIZADO POR: ANDREA MARIELA APOLO ARMIJOS

FECHA DE ELAB.:

CODIGO: 001-OPE-2015

NOMBRE: **AUXILIAR ENFERMERÍA** No. DE PLAZAS: 10

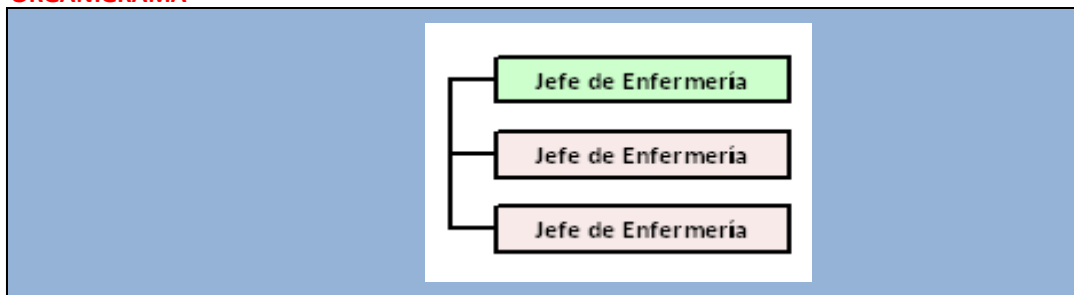
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SUPERVISADO POR: JEFE DE ENFERMERÍA

SUPERVISA A:

BACK UPS: NO TIENE

ORGANIGRAMA



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO

Brindar atención y cuidado integral al paciente con un alto nivel de competencia laboral, aplicando técnicas y procedimientos médicos estandarizados.

FUNCIONES

Tomar signos vitales.
Instrumentar en la cirugía.
Colaborar con los médicos en la realización de curaciones.
Visitar a pacientes internados individualmente y también en compañía del médico.
Controlar la ingesta y excreta de los pacientes.
Revisar la medicación en las áreas de quirófano, sala de parto, etc.
Preparar y esterilizar los instrumentos que utiliza en los procedimientos.
Administrar los medicamentos a pacientes dentro de las diferentes áreas.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

SEXO	EDAD	NACIONALIDAD	CARACTERÍSTICAS
INDISTINTO	DE 21 A 30 AÑOS	ECUATORIANA	DE PREFERENCIA SOLTERO/A, NO INDISPENSABLE

CARACTERÍSTICAS ACADÉMICAS

INSTRUCCIÓN

NIVEL	ESPECIALIZACIÓN	TIEMPO	CARACTERÍSTICAS
PRIMARIA			
SECUNDARIA	BACHILLER	6 AÑOS	REQUISITO MÍNIMO E INDISPENSABLE
SUPERIOR			NO APLICA
MAESTRÍA			NO APLICA
OTROS	CURSO AUXILIAR ENFERMERÍA	6 MESES	INDISPENSABLE

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

CAMPO	CARACTERÍSTICAS
MANEJO INFORMÁTICO	INDISPENSABLE
ATENCIÓN AL CLIENTE	INDISPENSABLE

EXPERIENCIA LABORAL

6 meses a 1 año

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO			
	A	B	C	D
COMPROMISO				
ÉTICA				
INTEGRIDAD				
RESPETO				
TEMPLE				
TRABAJO EN EQUIPO				

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO	GRADO			
	A	B	C	D
COLABORACIÓN				
COMUNICACIÓN EFICAZ				
DINAMISMO - ENERGÍA				

Elaborado por:

Andrea Mariela Apolo Armijos

6.9.3. Procedimiento de reclutamiento y selección de personal por competencias

6.9.3.1. Objetivo

Proveer, mantener y desarrollar un talento humano competente bajo los estándares de CONCLISAN Cía. Ltda.

6.9.3.2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todo el personal de CONCLISAN Cía. Ltda., y a los aspirantes interesados en incorporarse como trabajadores de la organización.

6.9.3.3. Descripción del procedimiento

A. Requerimiento de personal

El Gerente General y/o jefe departamental, que solicite la selección de personal debe llenar el Requerimiento de Personal, para luego ser aprobada, aplazada o negada por Gerencia General en el caso de que el jefe departamental lo solicite.

Se presenta un formato para el requerimiento de personal 001-RP-2015 (Figura 4).

B. Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento debe realizarse de manera tal que se atraiga un número significativo de candidatos, potencialmente calificados y que cuenten con las competencias necesarias para desempeñar un cargo.

Una vez recibida el requerimiento de personal el Coordinador de Talento Humano procede a dar a conocer la vacante de dicho puesto, mediante las fuentes de reclutamiento: interno y externo.

C. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es una fuente poderosa de motivación para los colaboradores, es económico y rápido. Optaremos por las transferencias y ascensos de personal. La convocatoria se dará a conocer mediante la publicación en la cartelera principal de la empresa, definiendo los requisitos y competencias requeridas para el puesto; además se establecerá el procedimiento a seguir.

Utilizaremos el formato propuesto 001-RI-2015 (Figura 5).

D. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se realizará únicamente cuando exista la necesidad de cubrir la vacante con personas ajenas a la organización, para ello utilizaremos las técnicas de reclutamiento: recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa, contactos con universidades, anuncios en periódicos, Red Socio Empleo y Multitrabajos, consulta de archivos de candidatos, anuncios en el ingreso principal de la empresa.

CONCLISAN Cía. Ltda., el reclutamiento externo se lo hará a través de recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa, anuncios en el periódico de circulación local, convenio con Centros educativos, agencias públicas y privadas de empleo.

A través de estas técnicas de reclutamiento establecidas se obtendrá una cantidad acertada de postulantes. El anuncio debe contener los requerimientos del descriptivo del cargo. Se propone el formato 001-RE-2015 (Figura 6).

E. Presentación de hoja de vida

Los interesados deberán presentar su hoja de vida actualizada de manera física y deberán llenar la Solicitud de Trabajo. Para facilitar esta gestión se presenta el siguiente formato 001-ST-2015 (Figura 7).

F. Pre – selección

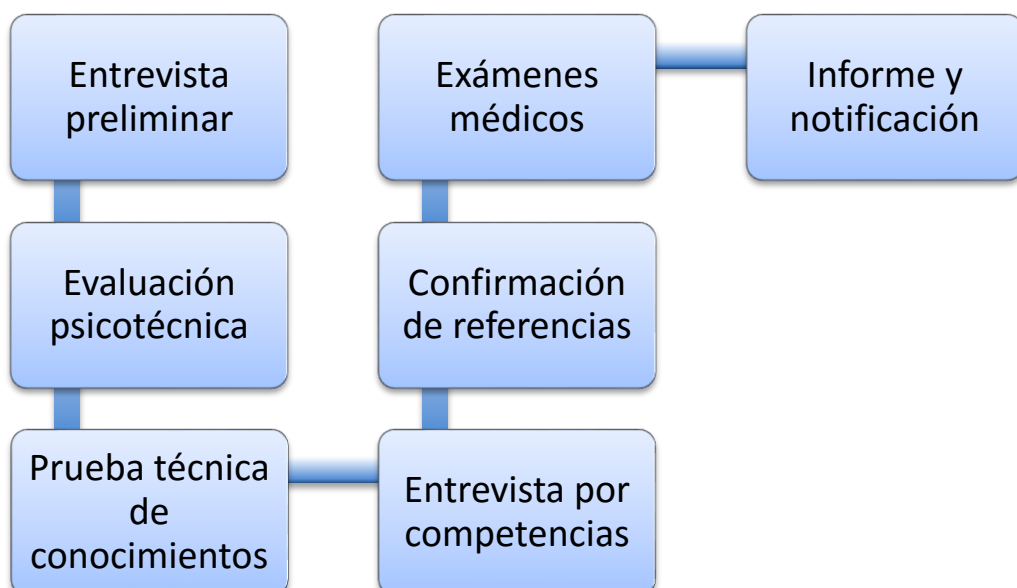
El Jefe o Asistente de Talento Humano realizará una revisión de la hoja de vida y solicitud de empleo presentados por cada aspirante, para establecer los mejores perfiles en base al descriptivo de puestos. En el caso de no cumplir con lo requerido serán descartados o enviados a la base de datos para ser tomados en cuenta en futuros requerimientos.

G. Convocatoria a candidatos

El Jefe o Asistente de Talento Humanos procede a llamar a los aspirantes que han sido considerados aptos en la pre-selección, para pasar a la siguiente etapa, la cual nos ayudará a obtener información detallada durante el proceso de selección. Al postulante se le indicará el día, hora y lugar que se realizará la entrevista preliminar.

H. Selección de personal

Una vez finalizada la etapa del proceso de reclutamiento y se conoce a los candidatos con los mejores perfiles que pasaron esta etapa, proponemos un proceso de selección que se apoya en las competencias requeridas por la organización.



I. Entrevista preliminar

El Jefe o Asistente de Talento Humano debe realizar la entrevista inicial al candidato de acuerdo al formato 001-EI-2015 (Figura 8). Además se revisa si el candidato cumple con los estándares mínimos de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., de acuerdo al descriptivo de puestos por competencias, para continuar con la siguiente actividad, caso contrario se devuelve la hoja de vida, y si lo amerita se enviara a la base de datos para posteriores reclutamientos.

J. Evaluación psicotécnica

Esta fase es útil para la medición de los rasgos de personalidad de los postulantes, mismos que están directamente ligados con las competencias organizacionales y dependerá del análisis para contrastar con el diccionario de competencias, previamente desarrollado en esta propuesta.

En este paso, el Jefe o Asistente de Talento Humano debe aplicar al postulante al cargo, el Test **16PF-5**, el cual debe poseer la competencia técnica para el análisis e interpretación de los resultados, el cuestionario no tiene límite de tiempo, pero se advierte al evaluado que, en promedio, se ocupa de 35 a 45 minutos.

Este test tiene 187 elementos y mide 16 escalas primarias: Afabilidad, Razonamiento, Estabilidad, Dominancia, Animación, Atención a las normas, Atrevimiento, Sensibilidad Vigilancia, Abstracción, Privacidad, Aprensión, Apertura al cambio, Autosuficiencia, Perfeccionismo y Tensión. Incorpora una escala de deseabilidad social (Mi), otra de infrecuencia (IN) y otra de aquiescencia (AQ) para controlar los sesgos en las respuestas. **Ver Anexo.**

Terminada la aplicación del test al postulante, el responsable de la aplicación del mismo, debe ingresar las respuestas a un software, el cual nos arrojará los resultados para el posterior análisis e interpretación de los mismos.

K. Prueba técnica de conocimientos

El Jefe o Asistente de Talento Humano, deberá aplicar la prueba de conocimientos al candidato, con el fin de evidenciar si se encuentra preparado para ocupar dicho cargo.

La prueba de conocimientos debe ser previamente desarrollada por los jefes de área de cada departamento en base al descriptivo de cargos, la prueba constará de 10 preguntas. El puntaje de cada pregunta es de 1 punto, dando un total de 10 puntos. El puntaje mínimo para pasar a la siguiente fase es de 7 puntos.

L. Entrevista por competencias

La entrevista por competencias es una técnica de selección que permite a través del diálogo entre el entrevistador y el candidato determinar aspectos relacionados con el cúmulo de conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, e informar a los candidatos sobre las características de la empresa y del puesto para el cual está aplicando e integrar toda la información obtenida hasta el momento del candidato.

A esta entrevista llegan los candidatos que resultaron favorecidos en las fases anteriores.

Para desarrollar la entrevista por competencias, el Jefe de Talento Humano, debe realizar una planificación de la misma tomando en cuenta lo descrito en el diccionario de competencias previamente desarrollado en esta propuesta.

El modelo de entrevista por competencias que se propone tiene como misión: conocer más profundamente a los aspirantes al cargo, corroborar los resultados de la evaluación técnica y psicotécnica, evaluar personalidad y percibir el modelo de conducta, identificar competencias tanto técnicas como organizacionales.

Para desarrollar la entrevista por competencias se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Generar un ambiente agradable para la entrevista.
- Realizar un proceso sistemático para la entrevista.
- Orientar la entrevista a descubrir el nivel de competencias tanto técnicas como organizacionales que poseen los posibles candidatos.
- Identificar los factores motivantes que les mueven a los aspirantes.
- Descubrir influencia social, familiar y profesional en los aspirantes.

En la entrevista analizaremos y ponderaremos de acuerdo a un criterio establecido en la hoja de entrevista los siguientes factores: Presentación, seguridad, conocimiento, competencias organizacionales, perfil profesional, proyección familiar.

Se registrará en el formato 001-EC-2015 (Figura 9).

M. Confirmación de referencias

El Jefe o Asistente de Talento Humano debe realizar llamadas telefónicas a cada uno de los números de los trabajos anteriores y personas de referencia que ha detallado el aspirante en la solicitud de Empleo y/o en la hoja de vida para la confirmación de datos personales en cuanto al comportamiento durante el desempeño de funciones y relación laboral en trabajos anteriores, esta información se registrar en el formato 001-VR-2015 (Figura 10).

Si las referencias son favorables, el candidato es apto para seguir en el proceso y pasa a la siguiente fase.

N. Exámenes médicos

El Medico Ocupacional deberá registrar el estado de salud de los candidatos valorando al postulante en cuatro niveles:

- Apto sin restricciones
- Apto con restricciones que no interfieren con su trabajo
- Apto con restricciones que limitan su trabajo
- No apto

El medico deberá emitir un informe al Jefe o Asistente de Talento Humano dando a conocer los resultados de la evaluación médica.

En el caso de que el candidato tenga un nivel de no apto se detiene la actividad y se devuelve la hoja de vida caso contrario se continua con el siguiente paso.

O. Informe y notificación

El jefe o asistente de talento humano procederá a realizar el informe final, para ello se tomarán en cuenta las diferentes fases del proceso ponderando la calificación de acuerdo al siguiente criterio:

- | | |
|-------------------------------|-----|
| • Entrevista inicial | 10% |
| • Evaluaciones Psicotécnicas | 15% |
| • Pruebas técnicas | 15% |
| • Entrevista por competencias | 30% |
| • Confirmación de referencias | 15% |
| • Evaluación Médica | 15% |

El puntaje mínimo para la contratación será del 90%.

Finalmente el Jefe o Asistente de Talento Humano, deberá hacer conocer al jefe de área o solicitante del requerimiento la información referente a los tres mejores puntuados en el proceso de selección por competencias para en conjunto tomar una decisión por el candidato más idóneo.

Se utilizará el formato 001-IN-2015 (Figura 11).

P. Formatos utilizados

Figura 4. Requerimiento de personal, formato 001-RP-2015.

		REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
			001-RP-2015
1. INFORMACION			
1.1 Fecha de Solicitud		1.2 Área o departamento	
Administrativo ☐ Operativo ☐		1.3 Nombre del Jefe de área	
2. PERFIL			
2.1 Puesto Requerido:			
2.2 Supervisa a:		2.3 Supervisado por:	
2.4. Conocimientos adicionales que no esten detallados en el Perfil de Competencias.	Computación	☐	Mecánica ☐
	Contabilidad	☐	Idiomas ☐
	Manejo de vehículo	☐	
3. DATOS INDISPENSABLES			
3.1. Ubicación del puesto de trabajo:			
3.2 Horarios	Normales de oficina	☐	3.4 GRADO DE URGENCIA
	Rotativos 8 horas (Tres turnos)	☐	
	Rotativos 8 horas (Dos Turnos día)	☐	
	Rotativos 12 horas (dos Turnos)	☐	
	Con opción a estudios	☐	
	Sin opción a estudios	☐	
3.3 Trabaja	En pares y equipo	☐	
	Supervisa Personal	☐	
	Bajo supervicion	☐	
	Cargo con libre toma de decisiones	☐	
Observaciones:			
4. JUSTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO			
4.1 REEMPLAZO		4.2. CREACIÓN DE NUEVO PUESTO	
Promoción ☐	Renuncia ☐	Nombre del puesto	
Despido ☐	Terminacion de contrato ☐	4.3. NÚMERO DE VACANTES	
Abandono ☐	Visto Bueno ☐		
Solicitador por:		Recibido por:	
JEFE DE AREA		TALENTO HUMANO	
		GERENCIA GENERAL	
5. ESPACIO SOLO PARA TALENTO HUMANO			
5.1 Vacantes:			
EN SUSTITUCION DE:			
5.2 Salario			
Mínimo USD\$	Promedio USD \$	Máximo USD\$	
5.3 Candidato			
Nombre del Candidato Contratado			

Figura 5. Reclutamiento interno, formato 001-RI-2015.

	Clínica Santiago Cía Ltda. Requiere contratar Auxiliar de enfermería	
		001-RI-2015
REQUISITOS		
Formación académica:	Auxiliar de enfermería	
Experiencia mínima:	6 meses a 1 año	
Edad	21 a 30 años	
REQUISITOS ADICIONALES		
Manejo informático		
Atención al cliente		
MISIÓN DEL CARGO		
Brindar atención y cuidado integral al paciente con un alto nivel de competencia laboral, aplicando técnicas y procedimientos médicos estandarizados.		
FUNCIONES		
Tomar signos vitales.		
Instrumentar en la cirugía.		
Colaborar con los médicos en la realización de curaciones.		
Visitar a pacientes internados individualmente y también en compañía del médico.		
Controlar la ingesta y excreta de los pacientes.		
Revisar la medicación en las áreas de quirófano, sala de parto, etc.		
Preparar y esterilizar los instrumentos que utiliza en los procedimientos.		
Administrar los medicamentos a pacientes dentro de las diferentes áreas.		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS DEL CARGO	
Compromiso	Colaboración	
Ética		
Integridad	Comunicación eficaz	
Respeto		
Temple	Dinamismo - Energía	
Trabajo en equipo		
Nota: Los postulantes que se encuentren interesados y cumplan con el perfil requerido, deben acercarse a las oficinas del departamento de Talento Humano y llenar el formato de Solicitud de Empleo.		

Figura 6. Reclutamiento externo, formato 001-RE-2015.

	Clínica Santiago Cía Ltda. Requiere contratar Auxiliar de enfermería	
	001-RE-2015	
Para brindar atención y cuidado integral al paciente con un alto nivel de competencia laboral, aplicando técnicas y procedimientos médicos estandarizados.		
REQUISITOS		
Formación académica: Auxiliar de Enfermería		
Experiencia: 6 meses a 1 año		
Edad: 21 a 30 años		
Manejo informático		
Atención al cliente		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS DEL CARGO	
Compromiso	Colaboración	
Ética		
Integridad	Comunicación eficaz	
Respeto		
Temple	Dinamismo - Energía	
Trabajo en equipo		
BENEFICIOS:		
Estabilidad laboral		
Beneficios de ley		
Capacitación permanente		
INTERESADOS:		
Los aspirantes que cumplan con el perfil presentarse en la Av. Quito 118 y Oranzonas, con sus documentos actualizados. Telf. 2745 573/ 2745 572. Email: rrhh@clnicasantiago.com.ec		

Figura 7. Solicitud de trabajo, formato 001-ST-2015.

		001-ST-2015		
POR FAVOR LLENE ESTA SOLICITUD CON BUENA CALIGRAFÍA Y ORTOGRAFÍA.				
SOLICITUD DE TRABAJO			FOTO	
DATOS	CIUDAD _____	FECHA _____	TELÉFONO: CONVENC _____ CELULAR _____	
APELLIDOS _____ NOMBRES _____ EDAD _____			Tipo de sangre _____	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____ No. CEDULA IDENTIDAD _____ CARGO AL QUE APLICA _____				
ESTADO CIVIL _____ LICENCIA DE CONDUCIR TIPO _____				
¿TIENE HIJOS? SÍ _____ NO _____ CUANTOS _____ EDADES _____ PROFESIÓN _____				
DIRECCIÓN DOMICILIARIA: _____				
ES UD. ARRENDATARIO () O PROPIETARIO () No. DE PERS QUE VIVEN CON USTED _____				
NOMBRE DEL DUEÑO: _____ / TELF. _____				
EN CASO DE ACCIDENTE INDIQUE EL NOMBRE Y # DE TELEFÓNICO DE UNA PERSONA A QUIEN INFORMAR NOMBRE: _____ / TELÉFONO _____				
INFORMACIÓN FAMILIAR		ESCRIBA LA RESPUESTA DEBAJO DEL DATO SOLICITADO		
SUS PADRES				
NOMBRE Y APELLIDO DEL PADRE		CIUDAD EN QUE RESIDE	TELÉFONO	
EMPRESA DONDE TRABAJA		PROFESIÓN U OFICIO	CARGO	
NOMBRE Y APELLIDO DE SU MADRE		CIUDAD EN QUE RESIDE	TELÉFONO	
EMPRESA DONDE TRABAJA		PROFESIÓN U OFICIO	CARGO	
SUS HERMANOS/ AS				
NOMBRE Y APELLIDOS	PROFESIÓN	EMPRESA	CIUDAD	TELÉFONO
ESPOSO/A, UNIÓN LIBRE	PROFESIÓN	EMPRESA	CIUDAD	TELÉFONO
NOMBRE Y APELLIDOS	PROFESIÓN	EMPRESA	CIUDAD	TELÉFONO
ESPOSO/A, UNIÓN LIBRE	PROFESIÓN	EMPRESA	CIUDAD	TELÉFONO
EN EL SIGUIENTE ESPACIO LLENA LA INFORMACIÓN DE SU ESPOSA / O				
SU ESPOSA / A				
NOMBRE Y APELLIDOS		DIRECCIÓN		TELÉFONO
EMPRESA		CARGO	SUELDO	EDAD: _____
SU ESPOSA SE ENCUENTRA EMBARAZADA ACTUALMENTE		EXAMEN DE SANGRE	VIVE CON UD SI _____ NO _____	
SI _____ / NO _____				

INFORMACIÓN ACADÉMICA			FAVOR ANTES DE ESCRIBIR ESTOS DATOS LEA CON CUIDADO		
'PRIMARIA					
NOMBRE DE LA ESCUELA _____		CIUDAD _____		PROVINCIA _____	
SECUNDARIA					
NOMBRE DEL COLEGIO _____		CIUDAD _____		PROVINCIA _____	
BACHILLER EN _____		ESPECIALIZACIÓN _____		CALIF DE GRADO _____	
SUPERIOR O UNIVERSITARIA					
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN _____		FACULTAD _____		ESTUDIA ACTUALMENTE _____	
CICLO _____		HORARIO _____		TÍTULO _____	
DOMINA OTRO IDIOMA: _____		INDIQUE EL PORCENTAJE _____		QUE IDIOMA _____	

EXPERIENCIA LABORAL		REFERENTE A SUS TRES ÚLTIMOS EMPLEOS, <i>Nota: esta información es de escaso valor a menos que se pueda comprobar su origen.</i>	
EMPRESA	DIRECCIÓN	SUELDO	TELF.:
PUESTO QUE OCUPÓ	JEFE INMEDIATO	CIUDAD	
FECHA DE ENTRADA	FECHA DE SALIDA	MOTIVO DE SALIDA	
EMPRESA	DIRECCIÓN	SUELDO	TELF.:
PUESTO QUE OCUPÓ	JEFE INMEDIATO	CIUDAD	
FECHA DE ENTRADA	FECHA DE SALIDA	MOTIVO DE SALIDA	
EMPRESA	DIRECCIÓN	SUELDO	TELF.:
PUESTO QUE OCUPÓ	JEFE INMEDIATO	CIUDAD	
FECHA DE ENTRADA	FECHA DE SALIDA	MOTIVO DE SALIDA	

REFERENCIAS PERSONALES		PERSONAS QUE PUEDAN RECOMENDARLO A USTED, QUE VIVAN EN ESTA CIUDAD Y QUE NO SEAN FAMILIARES		
NOMBRES	EMPRESA DONDE TRABAJAN	PUESTO	RELACIÓN SOCIAL	TELÉFONO

DATOS ADICIONALES	POR FAVOR ANTES DE LLENAR LEA CON CUIDADO
¿TIENE USTED ACTUALMENTE ALGUIEN QUE ESTE TRABAJANDO EN LA CLÍNICA SANTIAGO SÍ () NO (), O QUE HAYA TRABAJADO ANTES EN ESTA EMPRESA? SÍ () NO () SI LA RESPUESTA ES SÍ EN CUALQUIERA DE LAS DOS SITUACIONES POR FAVOR INDIQUE: ¿QUÉ ES PARA UD? _____ NOMBRE: _____ ÁREA _____ Preguntas adicionales; ¿UD. HA TRABAJADO ANTES EN ESTA EMPRESA? SÍ () NO (). INDIQUE: F ENTRADA: _____ F SALIDA: _____ INDIQUE EL MOTIVO DE SU SALIDA: _____ Posee Ud. una cuenta bancaria en el Banco Pichincha o Guayaquil SÍ () NO (). BANCO EN LA QUE POSEE _____ TIPO DE CUENTA _____ NUMERO DE CUENTA _____ SUELDO AL QUE ASPIRA GANAR EN NUESTRA EMPRESA..... / ¿CUANTO ERA EL SALARIO QUE RECIBÍA EN SU ÚLTIMO EMPLEO? 120 A 180 () 181 A 240 () 241 A 320 () 321 A 400 () + DE 400 () TRABAJARÍA POR UN SUELDO INFERIOR AL QUE RECIBÍA? SÍ () NO () ¿CUANTO SERÍA EL SUELDO QUE LE PERMITA CUBRIR SUS NECESIDADES?..... "Manifiesto que toda la información antes declarada es verdadera, en caso que se detecte lo contrario acepto la sanción respectiva de despido por parte de la empresa". LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA ES CONFIDENCIAL DE LA CLÍNICA SANTIAGO.	
_____ FIRMA DEL ASPIRANTE	

Figura 8. Entrevista inicial, formato 001-EI-2015.

	ENTREVISTA INICIAL	
	001-EI-2015	
Nombre del candidato/a: _____ Estado civil: _____ Edad: _____ Cargo al que aspira: _____		
PREGUNTAS DIRIGIDAS AL ASPIRANTE		
Situación actual: (Trabaja, estudia, se encuentra sin trabajo) _____ _____		
Formación académica: (especificar estudios realizados) _____ _____		
Experiencia laboral: (especificar nombre de la empresa, cargo, tiempo, funciones) _____ _____		
¿Qué le motiva a ser parte de Clínica Santiago? _____ _____		
¿Qué mas le gusta del cargo al que aspira? _____ _____		
¿Qué valores lo identifican? _____ _____		
¿Cómo se ve ud de aquí en unos 3 a 5 años? _____ _____		
Aspiración salarial: _____ _____		
Observaciones: _____ _____ _____		

Figura 9. Entrevista por competencias, formato 001-EC-2015.



**Clínica
Santiago**
Desde 1981, cuidando su salud

HOJA DE ENTREVISTA

001-EC-2015

NOMBRE: FECHA:

DATOS PERSONALES

LUGAR DE NACIMIENTO:

FECHA DE NACIMIENTO: EDAD:

ESTADO CIVIL: SOLTERO(A): ☐ CASADO(A): ☐ U.LIBRE: ☐ OTROS: ☐

ESPOSA (O):

HIJOS: HOMBRE:

MUJER:

EDAD:

EDAD:

DATOS DE INSTRUCCIÓN

INSTITUCION EDUCATIVA	TITULO	AÑOS	CALIF.

DATOS RELEVANTES:

DATOS LABORALES

EMPRESA	CARGO	PERMANENCIA	ACTIVIDADES RELEVANTES

DATOS LABORALES RELEVANTES:

ENTORNO FAMILIAR						
PADRES:	CASADOS:			PADRE		
	UNION LIBRE:					
	SEPARADOS:					
	OTROS:					
DATOS FAMILIA:				MADRE		
UBICACIÓN	SEXO	EDAD	OCUPACION			
DATOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra		
PERCEPCION FINAL						
PARAMETROS	CONCEPTOS	PUNTOS		NOTA FINAL		
		IDEAL	REAL			
PRESENTACION	COMO SE PRESENTA A LA ENTREVISTA	5				
SEGURIDAD	COMO RESPONDE A LAS PREGUNTAS	15				
CONOCIMIENTO	LA EXPERIENCIA DEL CARGO AL QUE APLICA	25				
COMPETENCIAS ORG.	COMO RESPONDE A LAS PREGUNTAS	30		100		
PERFIL PROFESIONAL	QUE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS POSEE	15				
PROYECCION FAMILIAR	INFLUENCIA DEL ENTORNO FAMILIAR	10				

Figura 10. Verificación de referencias, formato 001-VR-2015.

		VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONAL Y LABORAL				
		001-VR-2015				
I. DATOS DEL CANDIDATO						
Nombre del aspirante						
Teléfono						
Fecha						
Cargo al que aspira						
II. REFERENCIAS LABORALES						
Empresa						
Teléfono de contacto						
Nombre de contacto						
Puesto						
Relación Labora con el Aspirante						
Tiempo Laborado						
Cargo ocupado						
Causa de Salida						
III. GRAFICA DE COMPORTAMIENTO						
DETALLE	1	2	3	4	5	
INICIATIVA						
PUNTUALIDAD						
ASISTENCIA						
ADAPTABILIDAD						
CALIDAD DE TRABAJO						
HONRADEZ-RECTITUD						

HONRADEZ-RECTITUD					
COLABORACION					
RESPONSABILIDAD					
PROYECCION					
ACTITUD HACIA JEFE					
ACT. HACIA COMPAÑE.					
ACT. HACIA SUBORDIN.					
TOTAL DE COMPORTAMIENTO (MAXIMO 60)					
Observaciones:					
IV. REFERENCIAS PERSONALES					
Nombre					
Teléfono					
Ocupación					
Años de conocerlo					
Como lo describe					
Nombre					
Teléfono					
Ocupación					
Años de conocerlo					
Como lo describe					
Nombre					
Teléfono					
Ocupación					
Años de conocerlo					
Como lo describe					
OBSERVACIONES:					

Elaborado por:
 Andrea Mariela Apolo Armijos
 Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Figura 11. Informe y notificación, formato 001-IN-2015.



**Clínica
Santiago**
Desde 1981, cuidando su salud

INFORME FINAL DE ENTREVISTA

001-IN-2015

FECHA:

CARGO REQUERIDO

INFORMACION INICIAL							
CANDIDATOS	ENTREVISTA INICIAL	EVALUACIONES PSICOTECNICAS	PRUEBAS TECNICAS	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	CONFIRMACION DE REFERENCIAS	EVALUACION MEDICA	TOTAL

UBICACIÓN DE LOS CANDIDATOS		
UBICACIÓN	NOMBRE DEL CANDIDATO	PUNTOS
1		
2		
3		

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura citada

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de preguntas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Como llevarme bien con mi jefe; y mis compañeros de trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2012). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño* (Sexta ed.). México: Trillas.
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guárico: APUNESR.
- Berbel, G. (2010). *Manual de Recursos Humanos*. España: UOC.
- Camila, A. (s.f.). *Academia. edu*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: McGraw-Hill.
- Código del Trabajo*. (2012). Quito: Congreso Nacional.
- Constitución del Ecuador*. (2008). Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Cuestas, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.

- Gan, F. (2008). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- González, A. (2010). *Método de compensación basado en competencias*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.
- Hamlim. (2015). *La voz de Houston*. Recuperado el 03 de 03 de 2015, de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-entrevista-por-competencias-11488.html>
- Ley de Seguridad Social*. (2001). Quito: Congreso Nacional.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Montes, J., & González, P. (2010). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado* (Primera ed.). Madrid, España: Ideas propias.
- Morales, C. (2007). *areaRH.com*. Recuperado el 03 de 03 de 2015, de http://www.arearh.com/psicologia/modelo_competencia.htm
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortua, J. (2012). *SCORE DE COMPETENCIAS: Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de 'Scores' asociado a los procesos clave de su negocio*. Bloomington : Palibrio.
- Palao, J., & García, V. (2009). *Administre sus recursos humanos con visión y liderazgo; Diez claves para ser un empresario de éxito*. Lima, Perú: Palao.
- Pino, M. A., Pino, M. L., & Sánchez, M. d. (2010). *Recursos Humanos*. Madrid: Editex.
- Plan Nacional del Buen Vivir*. (2013). Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.

- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (Tercera ed.). España: Esic.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias; Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Gesbiblo S.L.
- Reglamento para el Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo "SART". IEES Resolución No. C.D. 333.* (2010). Quito: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Rodriguez, J. (2010). *Administración moderna de personal: Fundamentos* (Quinta ed.). México: ECAFSA.
- Sarmiento, J. (21 de 05 de 2011). *Definición de Competencias Organizacionales. Niveles*. Recuperado el 10 de 03 de 2015, de Habilidades Gerenciales Áxon: <https://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/2011/05/21/competencias-organizacionales-niveles/>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Zambrano, A. (2010). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Texto, C.A.

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

8.1. Anexos

Anexo 1. Cuestionario para encuesta, aplicada al personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA
EMPRESA CONCLISAN CIA. LTDA.**

Objetivo: Diseñar el sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo por Competencias, para el área administrativa y operativa de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda., a fin de que la Institución cuente con una herramienta de gestión gerencial, eficiente y que coadyuve a la excelencia en el servicio.

La información que proporciona es de carácter confidencial, por cuanto solicitamos veracidad y ética en sus respuestas.

Marque con una (x) las siguientes preguntas:

1.- ¿Por qué medio de reclutamiento Usted se enteró de la vacante?

a. Reclutamiento Interno

Ascensos de personal ()

Cambio de puesto de trabajo ()

Creación de nuevo puesto ()

b. Reclutamiento Externo

Referido por un empleado ()

Universidades o convenios ()

Bolsa de empleo ()

Anuncios en Prensa ()

Otro ()

2.- ¿Usted conoce el descriptivo del cargo que ejerce en la empresa?

Si () No ()

3.- ¿Las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo van de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

4.- ¿Cuál es su apreciación acerca del proceso de selección en el que Usted participó en la Clínica Santiago?

Muy Bueno () Bueno ()

Regular () Malo ()

5.- ¿Cuándo ingreso a su puesto de trabajo le indicaron sus actividades y responsabilidades?

Si () No ()

6.- ¿Conoce usted las competencias necesarias para el puesto de trabajo que fue contratado?

Si () No ()

7.- ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?

Por necesidad () Desarrollo Personal ()

Recompensas económicas () Reconocimiento ()

8.- ¿Antes de contratarlo le realizaron algún tipo de prueba?

Si () No ()

9.- ¿Al ingresar a la empresa se le realizó algún tipo de entrevista?

Si () No ()

10.- ¿Está usted de acuerdo en qué se realice un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo por competencias para el área administrativa y operativa de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.?

De acuerdo () En desacuerdo ()

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Cuestionario para entrevista, dirigida a la Jefa de Talento Humano de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFA DE TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA CONCLISAN CIA. LTDA.**

1. ¿La empresa cuenta con descriptivos de puestos?

2. ¿Cómo se lleva el proceso de reclutamiento de personal en la empresa?

3. ¿Qué medios de reclutamiento utiliza para anunciar una vacante?

4. ¿Durante el reclutamiento los aspirantes llenan una solicitud de empleo?

5. ¿Describa el proceso de selección de personal que actualmente la empresa implementa?

6. ¿Cómo evalúa usted las competencias al personal?

7. ¿Cómo identifica y selecciona al personal con los conocimientos adecuados para cubrir las necesidades de los sistemas de trabajo?

8. ¿Posee algún manual de reclutamiento y selección de personal?

9. ¿De qué manera la empresa desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización?

10. ¿Cuáles son los puestos de trabajo en los que existe alto rotación de personal?

11. ¿Está usted de acuerdo en qué se realice un sistema de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo por competencias para el área administrativa y operativa de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.?

Anexo 3. Fotos



Foto 1. Encuesta al personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.



Foto 2. Encuesta al personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.



Foto 3. Encuesta al personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.



Foto 4. Encuesta al personal de la empresa CONCLISAN Cía. Ltda.

Anexo 4. Test 16PF-5

CUADERNILLO DE PREGUNTAS

Dentro de este cuadernillo hay 187 preguntas. Con ella pretendemos conocer sus actitudes y sus intereses. No hay respuestas ni buenas ni malas, porque cada quien puede poseer sus propios puntos de vista. Para que se pueda tener la mayor cantidad de información en sus resultados deberá responder con exactitud y con sinceridad, por lo que le recomendamos que escriba lo primero que se le venga a la mente, sin pensarlo mucho.

En la parte superior de la hoja de respuestas, escriba los datos que se le piden.

En este cuadernillo usted solo va a leer las preguntas, ya que todas las contestaciones las hará en las hojas de respuestas que le entregará el evaluador. NO escriba en este cuaderno.

Dentro de un momento el evaluador le pedirá que lea el cuestionario y comience a responder sobre la hoja de respuestas.

Al estar contestando recuerde estos 4 puntos:

1. No medites mucho tiempo las respuestas. Responde la primera que se te venga a la mente, de modo natural. Trata de dar siempre la mejor respuesta a un ritmo de alrededor de 5 contestaciones por minuto, haciéndolo así, terminará en 20 o 35 minutos.
2. Trata de no caer en el centro (b), que son las respuestas de indecisión o duda, excepto cuando te sea realmente imposible elegir otra opción.
3. Asegúrate de no saltar ninguna pregunta. Responde de manera apropiada cada una de las preguntas. Algunas puede ser que no encajen con tu situación; algunas pueden parecerte demasiado personales, pero recuerda que la hoja de respuestas quedará en manos confidenciales de un profesional, y que no se trata de localizar ciertas respuestas especiales, sino de apreciarlas en conjunto.

4. Responde con toda honestidad. Evita marcar la respuesta que te parezca “la más aceptable”, con el fin de “impresionar” al evaluador.

No des vuelta a la hoja hasta que el evaluador te lo indique.

CUESTIONARIO PERFIL DE PERSONALIDAD 16 PF-5

1. He comprendido bien las instrucciones para contestar al Cuestionario:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

2. Estoy dispuesto a contestar todas las cuestiones con sinceridad:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

3. ¿Cuáles de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:

- A. Algo
- B. Nada
- C. mucho

4. Poseo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:

- A. Siempre
- B. Frecuentemente
- C. Raras veces

5. Evito criticar a la gente y sus ideas:

- A. Si
- B. Algunas veces
- C. No

6. Hago agudas y sarcásticas observaciones a la gente si creo que las merece:

- A. Generalmente
- B. Algunas veces
- C. Nunca

7. Me gusta más la música semiclásica que las canciones populares:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

8. Si veo peleándose a los niños de mis vecinos:

- A. Les dejo solucionar sus problemas
- B. No estoy seguro
- C. Razono con ellos la solución

9. En situaciones sociales

- A. Fácilmente soy de los que toman Iniciativas
- B. Intervengo algunas veces
- C. Prefiero quedarme tranquilamente a distancia

10. Sería más interesante ser:

- A. Ingeniero de la construcción
- B. No estoy seguro entre los dos
- C. Escritor de teatro

11. Generalmente puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piense demasiado bien de ella misma:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

12. Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

13. Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con sueldo pequeño, pero seguro:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

14. De vez en cuando siento un vago temor o un repentino miedo, sin poder comprender las razones:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

15. Cuando me critican duramente por algo que no he hecho:

- A. No me siento culpable
- B. Término medio
- C. Todavía me siento un poco culpable

16. Casi todo se puede comprar con dinero:

- A. Sí

B. No estoy seguro
C. No

17. La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e hicieran las cosas como los demás:

A. Sí
B. Término medio
C. No

18. En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha o izquierda:

A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso

19. Cuando algo realmente me pone furioso, suelo calmarme muy pronto:

A. Sí
B. Término medio
C. No

20. Preferiría tener una casa:

A. En un barrio con vida social
B. Término medio
C. Aislada en el bosque

21. Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:

A. El cocinero de un buen restaurante
B. No estoy seguro entre ambos
C. El que sirve las mesas en el restaurant

22. "Cansado" es a "trabajar" como "orgulloso" es a:

A. Sonreír
B. Tener éxito
C. Ser feliz

23. Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en fuertes jaulas:

A. Si
B. No estoy seguro
C. No

24. Una ley anticuada debería cambiarse:

A. Sólo después de muchas discusiones
B. Término medio
C. Inmediatamente

25. La mayor parte de las personas me consideran un interlocutor agradable:

A. Sí
B. No estoy seguro
C. No

26. Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:

A. Más de una vez por semana (más de lo corriente)
B. Alrededor de una vez por semana (lo corriente)
C. Menos de una vez por semana (menos de lo corriente)

27. Me molesto Cuando veo gente desaliñada y sucia:

A. Lo acepto simplemente
B. Término medio
C. Me disgusta y me fastidia

28. Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención:

A. Sí
B. Término medio
C. No

29. Cuando voy por la calle prefiero detenerme antes a ver a un artista pintando que a escuchar a la gente discutir:

A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso

30. Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que se sigan mis instrucciones; en caso contrario, renuncio.

A. Sí
B. Algunas veces
C. No

31. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas:

A. De acuerdo
B. No estoy seguro
C. En desacuerdo

32. Hablo acerca de mis sentimientos:

A. Sólo si es necesario
B. Término media
C. Fácilmente, siempre que tengo ocasión

33. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo:

A. Verdadero
B. Término medio
C. Falso

34. Si mi jefe (profesor) me llama a su despacho:

A. Aprovecho la ocasión para pedirle algo que deseo

- B. Término medio
C. Temo haber hecho algo malo, algo que deseo
35. Mis decisiones se apoyan más en:
A. El corazón
B. Los sentimientos y la razón por igual
C. La cabeza
36. En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:
A. Algunas veces
B. A menudo
C. La mayoría de las veces
37. Cuando hablo con alguien, me gusta:
A. Decir las cosas tal como se me ocurren
B. Término medio
C. Organizar antes mis ideas
38. A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día.
A. Si
B. Término medio
C. No
39. He sido elegido para hacer algo:
A. Sólo en pocas ocasiones
B. Varias veces
C. Muchas veces
40. ¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?:
A. Vela
B. Ansioso
C. Luz eléctrica
41. "Sorpresa" es a "extraño" como "miedo" es a:
A. Valeroso
B. Ansioso
C. Terrible
42. A veces no puedo dormir porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:
A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso
43. Me siento desasosegado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:
A. Verdadero
B. Término medio
C. Falso
44. Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas:
A. Sí
B. Término medio
C. No
45. Aborrecería tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar:
A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso
46. Creo que es más importantes mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:
A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso
47. Siempre me alegra formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea:
A. Sí
B. Término medio
C. No
48. En mi época de estudiante me gustaba (me gusta):
A. La música
B. No estoy seguro
C. La actividad de tipo manual
49. Si alguien se enfada conmigo:
A. Intento calmarle
B. No estoy seguro
C. Me irrita con él
50. Para los padres es más importante:
A. Ayudar a hijos a desarrollarse afectivamente
B. Término medio
C. Enseñarles a controlar sus emociones
51. Siento de vez en cuando la necesidad de ocuparme en una actividad física enérgica:
A. Si
B. Término medio
C. No
52. Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien:
A. Muy raramente
B. Término medio
C. Muy a menudo

53. A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

54. Lo que el mundo necesita es:

- A. Ciudadanos más sensatos y constantes
- B. No estoy seguro
- C. Más "idealistas" con proyectos para un mundo mejor

55. Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

56. Tengo mi habitación organizada de un modo inteligente y estético, con las cosas colocadas casi siempre en lugares conocidas:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

57. En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

58. Si tuviera que escoger, preferiría ser:

- A. Guarda forestal
- B. No estoy seguro
- C. Profesor de Enseñanza Media

59. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?:

- A. $\frac{3}{7}$
- B. $\frac{3}{9}$
- C. $\frac{3}{11}$

60. "Tamaño" es a "longitud" como "delito" es a:

- A. Prisión
- B. Castigo
- C. Robo

61. En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

62. Tengo algunas características en las que me siento claramente superior a la mayor parte de la gente:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

63. Sólo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

64. Es mejor ser cauto y esperar poco que optimista y esperar siempre el éxito:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

65. Algunas veces la gente dice que soy descuidado, aunque me considera una persona agradable.

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

66. Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con mucha más experiencia, edad o jerarquía):

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

67. Tengo un buen sentido de la orientación (sitúo fácilmente los puntos cardinales), cuando me encuentro en un lugar desconocido:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

68. Cuando leo en una revista un artículo tendencioso o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o "devolver el golpe":

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

69. En tareas de grupo, preferiría:

- A. Intentar mejorar los preparativos
- B. Término medio
- C. Llevar las actas o registros y procurar que se cumplan las normas

70. Me gustaría más andar con, personas corteses que con individuos rebeldes y toscos:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

71. Si mis conocidos me tratan mal o muestran que ya les disgusto:

- A. No me importa nada
- B. Término medio
- C. Me siento abatido

72. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:

- A. Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

73. Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo que ser admirado por mis resultados:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

74. Para estar informado, prefiero:

- A. Discutir los acontecimientos con la gente
- B. Término medio
- C. Apoyarme en las informaciones periodísticas de actualidad

75. Me encuentro formado (maduro) para la mayor parte de las cosas:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

76. Me encuentro más abatido que ayudado por el tipo de crítica que la gente suele hacer:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

77. En las fiestas de cumpleaños:

- A. Me gusta hacer regalos personales
- B. No estoy seguro
- C. Pienso que comprar regalos es un poco latoso

78. "AB" es a "dc" como "SR" es:

- A. qp
- B. pq
- C. tu

79. "Mejor" es a "pésimo" como "menor" es a:

- A. Mayor
- B. Óptimo
- C. Máximo

80. Mis amigos me han fallado:

- A. Muy rara vez
- B. Ocasionalmente
- C. Muchas veces

81. Cuando me siento abatido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

82. Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre situaciones sociales agradables vívidas en el pasado:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

83. Pensando en las dificultades de mi trabajo:

- A. Intento organizarme antes de que aparezcan
- B. Término medio
- C. Doy por supuesto que puedo dominarlas cuando vengan

84. Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

85. He experimentado en varias situaciones sociales el llamado "nerviosismo del orador":

- A. Muy frecuentemente
- B. Ocasionalmente
- C. Casi nunca

86. Prefiero leer:

- A. Una narración realista de contiendas militares o políticas
- B. No estoy seguro
- C. Una novela imaginativa y delicada

87. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

88. Suelo olvidar muchas cosas triviales y sin importancia, tales como los nombres de las calles y tiendas de la ciudad:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

89. Me gustaría la profesión de veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los animales:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

90. Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

91. Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente:

- A. Mantenía mi opinión
- B. Término medio
- C. Aceptaba su autoridad

92. Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc.:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

93. Al llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención el menor detalle:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

94. Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:

- A. A menudo
- B. Algunas veces
- C. Nunca

95. Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

96. Ante un nuevo invento utilitario, me gustaría:

- A. Trabajar sobre él en el laboratorio
- B. No estoy seguro
- C. Venderlo a la gente

97. La siguiente serie de letras XOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:

- A. OXXX
- B. OOX
- C. XOOO

98. Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé por qué:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

99. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

100. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno.

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

101. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias sólo por el placer de divertirme:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

102. Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo término y dejar que otros lleven el peso de la conversación:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

104. Me resulta fácil mezclarme con la gente en una reunión social:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

105. Sería más interesante ser:

- A. Orientador vocacional para ayudar a los jóvenes en la búsqueda de su profesión
- B. No estoy seguro
- C. Directivo de una empresa Industrial

106. Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos sólo cuando realmente existen:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en las tiendas:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

108. Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo:

- A. A menudo
- B. Ocasionalmente
- C. Nunca

110. Me gustaría más tener un trabajo con:

- A. Un determinado sueldo fijo
- B. Término medio
- C. Un sueldo más alto pero siempre que demuestre a los demás que lo merezco

111. Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de lo corriente:

- A. Mucho
- B. Algo
- C. Nada en absoluto

112. A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

113. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

114. Siempre duermo bien, nunca hablo en sueños ni me levanto sonámbulo:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

115. Me resultaría más interesante trabajar en una empresa:

- A. Atendiendo a los clientes
- B. Término medio
- C. Llevando las cuentas o los archivos

116. "Azada" es a "cavar" como "cuchillo" es a:

- A. Cortar
- E. Afilar
- C. Picar

117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:

- A. Me quedo tan tranquilo
- B. Término medio
- C. La menosprecio

118. Si los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:

- A. Puedo concentrarme en ella sin que me molesten
- B. Término medio
- C. Eso me impide disfrutar de ella y me incomoda.

119. Creo que se me describe mejor como:

- A. Comedido y reposado
- B. Término medio
- C. Enérgico

120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

121. Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás. Aunque sé que no debería hacerlo:

- A. Algunas veces
- B. Casi nunca
- C. Nunca

122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente sólo me lo encargan a mí.

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

123. Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y sociable:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

124. Me gusta la música:

- A. Ligera, movida y animada
- B. Término medio
- C. Emotiva y sentimental

125. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se comporta

egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa problemas:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

126. En un viaje largo, preferiría:

- A. Leer algo profundo pero Interesante
- B. No estoy seguro
- C. Pasar el tiempo charlando sobre cualquier cosa con un compañera de viaje

127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto, aún cuando se pierdan la calma y la cortesía:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

128. Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

129. En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

130. Cuando hay que hacer algo, me gustaría más trabajar:

- A. En equipo
- B. No estoy seguro
- C. Yo solo

131. Creo firmemente que "tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe":

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

132. Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

133. Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

134. Si el sueldo fuera el mismo, preferiría ser:

- A. Abogado
- B. No estoy seguro entre ambos
- C. Navegante o piloto

135. "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:

- A. Espina
- B. Pétalo
- C. Aroma

136. Cuando se acerca el momento de algo que he planeado y he esperado, en ocasiones pierdo la ilusión por ello:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten personas hacen mucho ruido a mi alrededor:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque no me pregunten sobre ellas:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

139. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

140. Cuando debo decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de lo justo y lo injusto:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

141. En el trato social:

- A. Muestro mis emociones tal como las siento
- B. Término medio
- C. Guardo mis emociones para mis adentros

142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:

- A. Si

B. No estoy seguro
C. No

143. A veces digo en broma disparates, sólo para sorprender a la gente y ver qué responden:

A. Sí
B. Término medio
C. No

144. Me agradecería ser un periodista que escribiera sobre, teatro, conciertos, ópera, etc.:

A. Sí
B. No estoy seguro
C. No

145. Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión:

A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. No

146. Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:

A. Es un mentiroso
B. Término medio
C. Evidentemente no está bien informado

147. La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano:

A. Sí
B. No estoy seguro
C. No

148. Si se suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión:

A. Me gustaría ver quién es el "ganador"
B. Término medio
C. Desearía que se suavizara de nuevo la situación

149. Me gusta planear mis cosas solo, sin interrupciones y sugerencias de otros:

A. Sí
B. Término medio
C. No

150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidas.

A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso

151. Me pongo nervioso (tenso) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:

A. Sí
B. Algunas veces
C. No

152. No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:

A. Verdadero
B. No estoy seguro
C. Falso

153. Me parece más interesante ser:

A. Artista
B. No estoy seguro
C. Secretario de un club

154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:

A. Ancho
B. Zigzag
C. Recto

155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:

A. A menudo
B. Ocasionalmente
C. Prácticamente nunca

156. Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía me merece la pena correr el riesgo:

A. Sí
B. Término medio
C. No

157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes:

A. Sí
B. Término medio
C. No

158. Me consideran una persona muy entusiasta:

A. Sí
B. Término medio
C. No

159. Soy una persona bastante estricta, e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible:

A. Verdadero
B. Término medio
C. Falso

160. Me disgusta un poco que la gente me esté mirando cuando trabajo:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

161. Como no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

162. Si se pasa por alto una buena observación mía:

- A. La dejo pasar
- B. Término medio
- C. Doy a la gente la oportunidad de volver a escucharla

163. Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

164. Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un experto, que planear yo mismo los lugares que deseo visitar:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto:

- A. Verdadero
- B. Término medio
- C. Falso

167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:

- A. Sí
- B. Término medio
- C. No

168. Aprendo mejor:

- A. Leyendo un libro bien escrito

- B. Término medio
- C. Participando en un grupo de discusión

169. Me gusta esperar a estar seguro de que lo que voy a decir es correcto, antes de exponer mis ideas:

- A. Siempre
- B. Generalmente
- C. Sólo si es posible

170. Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

171. No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento mucho:

- A. Verdadero
- B. No estoy seguro
- C. Falso

172. Si se me pidiera colaborar en una campaña caritativa:

- A. Aceptaría
- B. No estoy seguro
- C. Diría cortésmente que estoy muy ocupado

173. "Pronto" es a "nunca" como "cerca" es a:

- A. En ningún sitio
- B. Lejos
- C. En otro sitio

174. Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

175. Se me considera un "hombre de ideas" que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

176. Creo que se me da mejor mostrar:

- A. Aplomo en las pugnas y discusiones de una reunión
- B. No estoy seguro
- C. Tolerancia con los deseos de los demás

177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:

- A. Si
- B. Término medio
- C .No

178. Me gusta un trabajo que requiera dotes de atención y exactitud:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

179. Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre están ocupadas:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

180. En mi época de estudiante prefería (prefiero):

- A. Lengua o Literatura
- B .No estoy seguro
- C .Matemáticas o Aritmética

181. Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mí sin fundamento:

- A. Si
- B. No estoy seguro
- C. No

182. Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias:

- A. Es a menudo muy Interesante e Instructivo
- B. Término medio
- C. Me fastidia porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia

183. Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:

- A. Si
- B. Término medio
- C .No

184. En la formación del niño, es más importante:

- A. Darle bastante afecto
- B. Término medio
- C. Procurar que aprenda hábitos y actitudes deseables

185. Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante los vaivenes de las circunstancias:

- A. Si
- B. Término medio
- C. No

186. Creo que en el mundo actual es más importante resolver:

- A .El problema de la intención moral
- B .No estoy seguro
- C. Los problemas políticos

187. Creo que no me he saltado ninguna cuestión y he contestado a todas de modo apropiado:

- A .Sí
- B. No estoy seguro
- C. No

FIN DEL CUESTIONARIO