



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Plan de selección del personal basado en competencias para la compañía agroindustrial y de recursos acuícolas s.a. del cantón Pedernales provincia de Manabí, año 2015

PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL

Autora

Jenny Alexandra Pinargote Heredia

Directora de tesis

Ing. Erika Yessenia Ballesteros Ballesteros, MS.c.

QUEVEDO - ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESION DE DERECHOS

Yo, Jenny Alexandra Pinargote Heredia, 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 Unidad de Estudios a Distancia, 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 normativa institucional vigente.

Jenny Alexandra Pinargote Heredia

CERTIFICACIÓN

La suscrita, Ing. Erika Yessenia Ballesteros Ballesteros MSc., docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada Jenny Alexandra Pinargote Heredia, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, titulada: PLAN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS ACUICOLAS S.A. DEL CANTON PERDERNALES PROVINCIA DE MANABI, AÑO 2015, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Ing. Erika Yessenia Ballesteros Ballesteros MSc
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

**Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la
Unidad de Estudios a Distancia como requisito para la Obtención del Título
de:**

INGENIERA COMERCIAL ESPECIALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS

Aprobado:

**Ing. Rosa Yolanda Pallaroso Granizo, MS.c.
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

**Ing. Wendy Diana Carranza Quimi, MS.c.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**Ing. Freddy Tobías Salazar Montalván, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Quevedo – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

La autora del presente trabajo de investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por su perseverancia al frente de la entidad.

A la Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano, Vicerrectora Académica de la UTEQ.

Al Ing. Bolívar Roberto Pico Saltos, Vicerrector Administrativo de la UTEQ.

A la Ing. Mariana del Rocio Reyes Bermeo MSc., Directora de la Unidad de Estudios a Distancia por su esmero en la dirección de la Unidad.

Al Guido Rodolfo Alvarez Perdomo MSc., Subdirector de la Unidad de Estudios a Distancia por su valioso aporte a esta Unidad Académica.

Al Coordinador de carrera Lic. Marco Fernando Villarroel Puma.

A la Ing. Erika Yessenia Ballesteros Ballesteros, MSc., por su apoyo como directora de tesis.

A los miembros del tribunal de Tesis Ing. Rosa Yolanda Pallaroso Granizo MSc., Ing. Wendy Diana Carranza Quimi e Ing. Freddy Tobias Salazar Montalvan MS.c. por sus aportes a esta investigación.

A los Docentes- Tutores que impartieron su conocimiento durante todo este período universitario.

Al Ing. Nelson Camilo Ramia Avenatti, Gerente General de la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuicolas S.A.

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme luchar para llegar a alcanzar un objetivo más ya que es muy importante para mí.

A mi amado hijo Said, porque desde que llegó se convirtió en mi razón de vida, él es mi motor ya que me da la fuerza y me motiva para ser mejor cada día y así poder darnos un presente y futuro mejor.

A mis hermanos en especial a Gissela, que aunque no esté físicamente a mi lado me ha acompañado siempre desde el cielo y me ha inspirado para culminar mi carrera, siempre estarás en mi corazón.

Y por su puesto a mi querida madre Gladys, quien me ha brindado su apoyo incondicional sacrificando su tiempo y espacio para que pudiera continuar con mis estudios y así pudiera conseguir mis objetivos trazados.

Jenny Alexandra

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
Portada	i
Declaración de autoría y cesión de derecho	ii
Certificación del Director de Tesis	iii
Tribunal de Tesis	iv
Agradecimiento dedicatoria	v
Dedicatoria.....	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros.....	x
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo	x
Abstract.....	xv
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Delimitación del problema	3
1.5. Justificación y factibilidad	4
1.6. Objetivos	4
1.6.1. General	4
1.6.2. Específicos.....	4
1.7. Hipótesis	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	6
2.1. Investigación de mercados.....	7
2.1.1. Clasificación de la investigación de mercados	7
2.1.2. Fuentes de información primarias y secundarias	8

2.1.3.	Proceso de investigación de mercados	8
2.2.	Recurso Humano	8
2.2.1.	Planeación del personal	10
2.2.2.	Pronostico del personal	10
2.2.3.	Reclutamiento	11
2.2.4.	Fuentes de reclutamiento	11
2.2.5.	Dificultades del reclutamiento	11
2.3.	Selección	12
2.3.1.	Importancia de una selección cuidadosa	13
2.3.2.	Principios de la selección del personal.....	14
2.3.3.	Planeación de la selección.....	15
2.3.4.	Proceso de selección.....	15
2.3.5.	Tipos de pruebas en la selección de personal.....	21
2.3.6.	Selección por competencias	21
2.4.	Competencias	22
2.4.1.	Clases de competencias	23
2.4.2.	Análisis de puesto basado en competencias.....	26
2.4.3.	Descripción de puesto por competencias.....	28
2.4.4.	Asignación de competencias al puesto	28
2.4.5.	Técnicas para medir competencias	30
2.4.6.	Cualidades integrales del perfil profesional basado en competencias.....	31
2.4.7.	Niveles de competencias	32
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		34
3.1.	Materiales y métodos	35
3.1.1.	Localización y duración de la investigación	35
3.1.2.	Materiales y Equipos	35
3.2.	Métodos de investigación.....	36
3.2.1.	Inductivo - deductivo	36

3.2.2.	Analítico - Sintético	36
3.3.	Tipos de Investigación	36
3.3.1.	De campo.....	36
3.3.2.	Bibliográfica.....	37
3.4.	Fuentes	37
3.4.1.	Primarias.....	37
3.4.2.	Secundarias	37
3.5.	Técnicas e instrumento de evaluación	37
3.5.1.	Encuesta	37
3.5.2.	Entrevista	37
3.6.	Población y muestra	38
3.6.1.	Población	38
3.6.2.	Muestra	38
3.7.	Procedimiento metodológico.....	38
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN		40
4.1.	Resultados	41
4.1.1.	Encuestas a empleados de la compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A.....	41
4.1.2.	Entrevista al gerente compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A	46
4.2.	Discusión.....	49
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		51
5.1.	Conclusiones.....	52
5.2.	Recomendaciones	53
CAPÍTULO VI PROPUESTA.....		54
6.1.	Antecedentes	55
6.2.	Justificación	56

6.3.	Objetivos	56
6.3.1.	General	56
6.3.2.	Específicos.....	56
6.4.	Desarrollo de la propuesta	57
6.4.1.	Proceso del Plan de selección de personal basado en competencias	57
6.4.1.1.	Consideraciones para la aplicación del proceso de selección	57
6.4.2.	Técnicas a aplicar en el proceso de selección de personal	58
6.4.2.1.	Solicitud de empleo	58
6.4.2.2.	Entrevista de selección	61
6.4.2.3.	Evaluación psicológica	64
6.4.2.4.	Investigación de referencias.....	64
6.4.2.5.	Examen médico	67
6.4.2.6.	Evaluación final	67
6.4.3.	Organigrama estructural de la compañía Agroindustrial y de recursos acuícolas S.A	70
6.4.4.	Manual de funciones	71
CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFIA		108
7.1.	Literatura citada	109
CAPÍTULO VIII ANEXOS		111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Organigrama estructural para la Compañía Agroindustrial y de recursos acuícolas S.A	70

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1. Clasificación de investigación de mercados	7
2. Grupos de competencias genéricas	25
3. Competencias genéricas en base a niveles jerárquicos	26
4. Entrevista al gerente de la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A.	46

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico	Pág.
1. Nivel de competencias	33
2. Tiempo de trabajo.....	41
3. Medios de reclutamiento	42
4. Ingreso por proceso de selección de personal	42
5. Tipos de pruebas aplicadas	43
6. Participación entrevista	44
7. Requisitos de ingreso	44
8. Verificación de datos y referencias	45
9. Conocimiento del perfil del cargo	45
10. Existencia de manual de funciones	46

ÍNDICE DE FORMATOS PARA EL PROCESO DE SELECCION

Formato	Pág.
1. Solicitud de empleo	59
2. Guía de la entrevista de selección.....	62
3. Guía de la investigación de referencias	65
4. Evaluación final sobre la futura contratación	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos	Pág.
1. Encuestas a empleados	112
2. Entrevista a gerente	115
3. Fotos de investigación.....	117

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en la compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A, del cantón Pedernales, provincia de Manabí, estableciéndose como objetivos de la investigación : Diagnosticar el proceso de selección actual de la empresa Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A del cantón Pedernales; determinar la incidencia del proceso actual de selección de personal; estructurar un plan de selección basada en competencias para la Compañía Agroindustrial y de recursos acuícolas S.A del cantón Pedernales. Las fuentes primarias se consideraron a los empleados de la compañía quienes emitieron la información de cómo se desarrolla el proceso de selección.

La investigación tuvo por objetivo estudiar el proceso de selección de la empresa, complementado con una investigación bibliográfica esta estuvo conformada por libros, revistas científicas, internet, mediante la cual se obtendrá el marco teórico, para luego poder inferir posteriormente con los hechos reales investigados. En la investigación se aplicaron los métodos de investigación: de observación; inductivo- deductivo que permitió ordenar los datos observados para luego extraer conclusiones, posteriormente analizarlos y clasificarlos; además el analítico – Sintético se utilizó para realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de las 19 encuestas a los empleados y entrevistas en la investigación.

Entre los resultados se determinó que la empresa no aplica un adecuado proceso de reclutamiento es así que un 90% de los empleados fueron reclutados por medio de referencias de personal que ya laboraban en la compañía. Además el proceso de selección se sustenta en el modelo tradicional de descripción de cargos constituidos en enumeraciones de tareas, actividades, además de características de personalidad, conocimientos habilidades y responsabilidades asociadas a un

puesto de trabajo. Lo que ha incidido en un alto porcentaje de fluctuación de bajas y el no desarrollo competitivo de la compañía. Se desarrolló una propuesta en la que se elaboró el manual de funciones por competencia para la compañía y se estructuraron formatos para realizar el Plan de selección de personal basado en competencias

ABSTRACT

This research was conducted in the agroindustrial company and aquaculture resources SA, Canton Pedernales, Manabi province, establishing research comoobjetivos: Diagnose the current selection process agroindustrial company Company SA and aquaculture resources Pedernales Canton; determine the impact of the ongoing recruitment; structure plan selection based on competencies for agro Company and aquaculture resources of Pedernales SA canton. Primary sources are considered employees of the company who issued the information on how the selection process unfolds.

The research aimed to study the process of selecting the company, complemented by a literature research is consisted of books, journals, internet, whereby the theoretical framework is obtained, then to infer later with the researched facts. In investigating the research methods were applied: observation; inductive deductive order allowing the observed data and then draw conclusions, then analyze and classify; further analytical - Synthetics was used to perform the analysis and interpretation of the results obtained by means of the 19 employee surveys and interviews in the investigation.

Mong the results was determined that the company does not apply a proper recruitment process so that 90% of employees were recruited through referrals of staff already worked in the company. Besides the selection process is based on the traditional model of job descriptions constituted enumerations of tasks, activities, and personality characteristics, knowledge skills and responsibilities associated with a job. What has affected a high percentage of low jitter and non-competitive development of the company. A proposal in which the function manual was prepared for competition for the company and formats were structured to perform the recruitment plan based on skills developed

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel mundial en todo tipo de empresa está tomando gran importancia el recurso humano, esto se debe a que por medio de este recurso, todo tipo de empresa puede determinar su excelencia y la competitividad de las mismas en el mercado, convirtiéndose esta etapa del subsistema del manejo del recurso humano como uno de los retos más significativos para la empresa.

De allí, que el proceso de selección que se aplique en una empresa dependiendo de las necesidades del talento humano que esta tenga, repercutirá en las metas que se ha propuesto la empresa. Es así que el funcionamiento de una empresa tiene que ver entonces con los conocimientos, habilidades, el trabajo en equipo, creatividad, experiencia, interrelaciones y actitudes del recurso humano que la conformen.

En el Ecuador la gran mayoría de las empresas está dando al talento humano la categoría de importancia que se merece, aún más con las exigencias normativas del ministerio de relaciones laborales, en el cantón Pedernales existen alrededor de 20 empresas dedicadas a la actividad acuícola.

La Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A es una empresa dedicada a la explotación y exportación del camarón en el cantón Pedernales en la provincia de Manabí, en los últimos años considerada como una de las más significativas en el mercado.

La presente investigación tiene por finalidad diagnosticar el proceso de selección del recurso humanos que lleva actualmente la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A. del cantón Pedernales y en base a las necesidades de la empresa proporcionar una estrategia para que la compañía pueda contratar el mejor recursos humano para que forme parte de la

misma quienes deberán estar alineados a los objetivos organizacionales de la empresa.

1.2. Planteamiento del Problema

La Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A del cantón Pedernales, hasta la fecha ha aplicado la selección de personal tradicional, basada en tres elementos: el curriculum vitae, entrevista y referencias; no se realiza ningún tipo de evaluación para el análisis de aptitudes o actitudes de cada persona al momento de realizar el proceso de selección del personal lo que se ve reflejado mayormente en un alto porcentaje de rotación (ingreso y salida de personal), y a que el personal no sea lo suficientemente eficaz en sus actividades.

Además la empresa no cuenta con instrumentos en el manejo del recurso humano como lo es el manual de funciones, lo que ha influenciado en el rendimiento del personal de la empresa.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué forma la selección de personal basado en competencias influye en el nivel de desempeño de los cargos asignados en la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A del cantón Pedernales?

1.4. Delimitación del Problema

1.4.1. Objeto de estudio

Plan de Selección basado en competencias

1.4.2. Campo de acción

Recursos Humanos

1.4.3. Lugar

Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A del cantón Pedernales, provincia de Manabí, ubicado en la calle López Castillo y Jaime Roldos esquina.

1.4.4. Tiempo

60 días

1.5. Justificación y factibilidad

La presente investigación se justificó por que mediante su estudio pudo determinar las falencias existentes en el proceso de reclutamiento y selección del personal en la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A del cantón Pedernales.

Además los resultados de la investigación contribuirán al mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal de la empresa basado en las competencias que debe poseer cada uno de los cargos.

La investigación se considera factible por cuanto la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A del cantón Pedernales dio la apertura para la realización de la investigación, además se contó con el talentos humano y los recursos económicos proporcionados por la investigadora necesarios para la investigación.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Diseñar un plan de selección de personal basado en competencias para la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Pedernales, año 2015

1.5.2. Específico

- Indagar el proceso de selección de personal actual de la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Pedernales.
- Determinar el efecto del proceso actual de selección de personal en la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A.
- Elaborar un plan de selección de personal basado en competencias para la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Pedernales.

1.7. Hipótesis

La ausencia de un adecuado plan de selección de personal en la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Pedernales, ha impedido mantener un recurso humano idóneo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Investigación de Mercados

(Merino, 2010) Proporciona información pertinente y actualizada de los diferentes agentes que actúan en el mercado, su finalidad es la obtención útil para la toma de decisiones.

(Bird, 2008) La investigación de mercados implica reunir datos pertinentes por los medios más adecuados. Esto suele lograr reunión información a través de una muestra de individuos u organizaciones y pudiendo relacionarla con sus características, conductas, actitudes, opiniones o propiedades.

2.1.1. Clasificación de la investigación de mercados

Cuadro 1. Clasificación de investigación de mercados

Investigación de identificación del problema	Investigación de solución del problema
Los aspectos con que se relaciona este tipo de investigación son: <ul style="list-style-type: none">• Potencial del mercado• Participación en el mercado• Imagen• Características del mercado• Análisis de ventas y tendencias comerciales	Los aspectos con que se relaciona esta investigación son: <ul style="list-style-type: none">• Encontrar diferentes tipos de clientes y realizar una segmentación• Desarrollar y lanzar un nuevo producto o posicionarlo mejor en el mercado• Establecer nuevas políticas de precios que se adapten mejor a los consumidores.• Implantar nuevos canales de distribución o analizar los márgenes del canal.• Lanzar nuevas campañas de comunicación o acciones de promoción.

Fuente: (Talaya & Molina, 2014)

2.1.2. Fuentes de información primaria y secundaria

(Merino, 2010) La obtención de información se hace a través de un proceso estructurado y bien definido, estableciéndose objetivos llevándose un análisis minucioso del problema.

- a) Fuentes primarias: estas necesitan ser elaboradas por el investigados tratando de localizas la información relevante, entrando en contacto con los clientes, intermediarios, competidores, etc. Estas fuentes son obtenida por medio de la observación o de técnicas cualitativas.

- b) Fuentes secundarias: esta recogen la información procesada y elaborada previamente ya sea por la propia empresa, personas o entidades ajenas a la misma.

2.1.3. Proceso de investigación de mercados

(Talaya & Molina, 2014) El proceso de investigación de mercados implica el desarrollo de las siguientes etapas.

Etapa 1. Definición del problema: consiste en enunciar el problema general de investigación e identificar sus componentes específicos. En esta etapa se especifica la finalidad de la investigación, la información necesaria y como se debe utilizar el estudio para la toma de decisiones. Para ello se realiza un análisis con los decisores de la empresa, entrevista con expertos en el tema, se pueden consultar datos secundarios y también alguna investigación cualitativa, como un grupo de discusión.

(Talaya & Molina, 2014) **Etapa 2. Método para resolver el problema:** en esta fase se formula un marco teórico, un modelo analítico, las preguntas de investigación y las hipótesis, así como la especificación de la información que será necesaria para desarrollar la investigación.

Etapa 3. Diseño de la investigación: es el plan o estructura que debe seguirse para desarrollar un proyecto de investigación de mercados y donde se detallan los procedimientos necesarios para obtener la información que se requieren y una posterior toma de decisiones.

- Definición de la información necesaria.
- Planificar la fase exploratoria, descriptiva y causal.
- Especificar los procedimientos de medida.
- Elaborar y probar un cuestionario.
- Especificar la muestra y el proceso de muestreo.
- Desarrollar un plan de análisis de datos.

Etapa 4. Trabajo de campo o recogida de datos: el punto central de esta etapa lo forma el personal responsable de la recogida de datos. Por ello, una adecuada selección, formación, supervisión y evaluación de equipos que realiza el trabajo de campo son las tareas que ayudan a minimizar los errores en la recolección de datos.

Etapa 5. Preparación y análisis de datos: en esta etapa se realiza la revisión y corrección de los cuestionarios, la asignación de códigos para representar las respuestas a cada pregunta, la tabulación y transferencia de los datos a un programa informático para que puedan ser analizados, la depuración o verificación exhaustiva de la congruencia de las respuestas y el tratamiento de los datos perdidos, si existieran y la selección de la técnica de análisis de datos.

(Talaya & Molina, 2014) **Etapa 6. Redacción y presentación del informe final:** por último, se prepara un informe escrito que debe contener el inicio del proceso con las preguntas de investigación, el método y el diseño de investigación, la forma en la que se han recogido los datos, los análisis realizados y los resultados y conclusiones. Así mismo es importante que, en función de los resultados encontrados, se propongan una serie de recomendaciones para la toma de decisiones dentro de la organización.

2.2. Recurso Humano

2.2.1. Planeación del personal

(Dessles, 2009) El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará.

La planeación de personal abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento hasta el de director general. Sin embargo, la mayor parte de las compañías denominan planeación de la sucesión al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos.

2.2.2. Pronóstico del personal

(Dessles, 2009) El proceso común consiste en pronosticar los ingresos y después, a partir de ello, estimar el tamaño del personal requerido para alcanzar ese volumen de ventas. No obstante, en la práctica, el gerente también necesita considerar factores como la rotación de personal proyectada (renuncias o despidos), las decisiones de actualizar (o degradar) productos o servicios, los cambios tecnológicos y los recursos financieros del departamento.

2.2.3. Reclutamiento

(Miquel, 2010) Es un conjunto de procedimientos tendentes a traer candidatos potenciales cualificados a quienes les interese formar parte de la empresa previo sometimiento de pruebas selectivas.

2.2.4. Fuentes de reclutamiento

(Miquel, 2010) Las fuentes de reclutamiento tienen orígenes muy diversos, las más usuales son:

1) Reclutamiento interno

Este proceso abarca al personal que se encuentra ya incorporada en la empresa.

2) Reclutamiento externo

Esta tiene por finalidad encontrar personal fuera de la institución y las más frecuentes tenemos:

- Anuncios de prensa
- Colegios profesionales y asociaciones
- Centros de formación profesional e institutos de enseñanza
- Universidades, escuelas técnicas y de negocios
- Oficinas privadas de colocación
- Oficinas públicas de empleo
- Prácticas en las empresas
- Exempleados
- Finalistas en otros procesos de selección
- Banco de datos

2.2.5. Dificultades del reclutamiento

(Dessles, 2009) El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de empleo. Existen varias cosas que lo hacen más complejo.

En primer lugar, las actividades de reclutamiento deben ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la empresa.

En segundo lugar, veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión.

En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esa actividad.

En cuarto lugar, un buen reclutamiento requiere que, de preferencia, se preseleccione a los empleados al mismo tiempo, describiendo los requisitos del puesto en el anuncio o proporcionando una imagen realista del puesto durante la primera entrevista o el primer contacto. Es inútil perder tiempo en candidatos sin un interés real por el puesto.

En quinto lugar, la imagen de la compañía afecta sus resultados de reclutamiento.

Por último, pero no menos importante, las leyes del empleo dictan lo que los gerentes de reclutamiento pueden y no hacer.

2.3. Selección

Según (Delgado & Belen, 2008) debido a los continuos cambios en el mercado de trabajo, las empresas necesitan redefinir puestos de trabajo o crear nuevos puestos de trabajo más adecuados a las nuevas necesidades. Una vez que la empresa es consciente de las necesidades de cubrir determinado puesto de trabajo y antes de comenzar el proceso de selección, debe realizar:

Descripción del puesto de trabajo: consiste en detallar las funciones y las tareas propias del puesto de trabajo. Para elaborar una descripción del puesto de trabajo es necesario un análisis previo del puesto de trabajo, mediante el cual un puesto de trabajo se descompone en otras unidades más pequeñas como son: tareas, operaciones, tiempos, movimientos, etc.

(Dessles, 2009) El análisis de puestos proporciona información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar esas actividades. Dicha información, a través de la descripción y la especificación del puesto, ayuda a los gerentes a decidir el tipo de personas que se reclutarán y contratarán.

Descripción del perfil del candidato: (Delgado & Belen, 2008) consiste en detallar las características tanto personales como profesionales que debe reunir el candidato a ocupar el puesto de trabajo.

(Rodríguez J. , 2011) Seleccionar es identificar entre varios aspirantes a un puesto de trabajo a aquel que se juzgue más adecuado para desempeñarlo eficazmente.

(Duque, 2014) La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa y satisfacer las necesidades de personal, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, procedimientos, gráficas, etc. se le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo, le da las herramientas necesarias para su formación y de esta forma encamina a la realización de los objetivos de la organización.

2.3.1. Importancia de una selección cuidadosa

(Dessles, 2009) La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.

Desempeño: el desempeño siempre depende en parte de sus subordinados. Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa; los que carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.

Costos: es importante porque es costoso reclutar y contratar empleados. Incluso la contratación y capacitación de un empleado de mostrador puede costar 5,000 dólares o más en honorarios y tiempo de supervisión. El costo total de contratación de un gerente fácilmente podría ser 10 veces mayor, una vez que se suman los honorarios, el tiempo de entrevistas y la verificación de referencias, así como los gastos de viaje y transportación.

Obligaciones legales: es importante porque una contratación incompetente tiene dos implicaciones legales. En primer lugar las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimientos de selección no discriminatorios para los grupos protegidos. En segundo, los tribunales considerarán que el patrón tiene responsabilidad legal cuando los empleados con antecedentes penales u otros problemas similares aprovechan el acceso a las casas de los clientes para cometer delitos.

2.3.2. Principios de la selección del personal

(Taylor, 2015) La selección de personal se base en tres principios:

Colocación: una parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización mediante el descubrimiento de las habilidades y conocimientos que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. En este sentido si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto para otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra área u ocupación dentro de la misma organización.

Orientación: toda organización se encuentra inmersa en un sistema económico, social, cultural, político, etc. Y por ello es responsabilidad de cada una de las organizaciones ayudar a resolver los problemas de subempleo y desempleo en el país, esa labor se encuentra en manos del seleccionador, por lo que a él le compete en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, orientarlo hacia otras posibles fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada.

Ética profesional: el proceso de selección implica una serie de decisiones, las mismas que pueden convertirse en fuente de frustraciones para la vida presente y futura del candidato, en el sentido, es indispensable que el seleccionador tenga conciencia de sus actividades ya que estas tienen implicaciones éticas y humanas que pueden destruir la salud mental del candidato,

2.3.3. Planeación de la selección

(Duque, 2014) Consiste en anticiparse a la selección y calcular las próximas necesidades de la empresa en lo referente a trabajadores: en esta planeación es necesario revisar la necesidad del suficiente personal para desarrollar sus actividades o simplemente para ocupar un puesto vacante. Con la planeación de selección de personal lo que se pretende es determinar el número y calificación de las personas que son necesarias para desempeñar deberes específicos en un momento dado.

2.3.4. Proceso de selección

(Rodríguez J. , 2011) El proceso de selección se estructura en diez fases:

- 1. Identificación de necesidades:** es esta primera fase han de plantearse las dos preguntas básicas de todo proceso de selección:

¿Existe realmente la necesidad de cubrir un puesto de trabajo?

¿Qué puesto de trabajo?

2. **Definición del puesto de trabajo:** Una vez que se tiene claro la necesidad de cubrir un puesto vacante hay que definir:
 - El entorno organizativo del puesto, incluyendo el organigrama en el que el puesto se situara.
 - La misión del puesto y sus responsabilidades básicas.
 - Los problemas más importantes que resuelve el puesto y, como consecuencia, la autonomía de su ocupante para resolver estos problemas.
3. **Determinación del perfil de factores de desempeño eficaz:** es estipular los requerimientos específicos de cada uno de los factores de desempeño eficaz que el puesto exige para su adecuado desempeño: 1) educación, 2) conocimientos y experiencia, 3) competencias y 4) estándares de gestión eficaz.
4. **Evaluación del puesto de trabajo.** En cuanto se han determinado los contenidos o requerimientos específicos de cada factor de desempeño eficaz necesarios para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo, y a partir de la descripción de puesto. Denominaremos evaluación preliminar a la evaluación de puesto llevada a cabo en esta fase, en el ocupante del puesto aun no lo está desempeñando; en contraposición con la evaluación que se realiza en la fase de desarrollo del puesto por su ocupante, a la que debemos referirnos con el nombre de evaluación en desarrollo en este se analiza y valoran tres dimensiones: 1) entorno organizativo, 2) marco de contribución y 3) perfil de factores de desempeño eficaz.
5. **Diseño del proceso de selección:** (Rodríguez J. , 2011) Es preciso establecer un sistema de trabajo y orden lógico de fases del proceso de

selección con la finalidad de emplear el tiempo estrictamente necesario y que su coste sea el mínimo.

El tipo de proceso que se diseñara para cada puesto vendrá directamente condicionado por el perfil de su ocupante, ya que en función de este se definirán las variables básicas que hay que tener en cuenta.

- Sistema de captación de las personas adecuadas.
- Sistema de evaluación de los candidatos.
- Duración del proceso.

En esta fase habrá que determinarse:

- La captación de las personas: si la realizara la propia empresa o la encomendara a una consultora externa. En ambos casos, se determinarán los sistemas de reclutamiento que hay que utilizar.
- Las fases y pruebas en las que se desglosara la evaluación de los candidatos, así como las personas que intervendrán en el proceso de evaluación.

6. Captación de las personas adecuadas: se deberá estructurar los mensajes de captación de una forma clara, directa y motivadora para interesar al público objetivo al que nos dirigimos, y utilizar los medios adecuados para llegar a ese público.

Además hay que determinar el canal que utilizaremos:

- 1) Anuncios de prensa.
- 2) Bolsa de trabajo.
- 3) Bases de datos propias.

4) Colegios profesionales.

5) Firmas de outplacement, etc..

Habremos de determinar, asimismo el mensaje que ha de despertar la curiosidad de las personas y la información básica que permita saber que puesta se está intentado cubrir. Dicha información se esquemática en los siguientes apartados.

- Funciones: que incluyen la descripción de las principales responsabilidades a desarrollar, cuya base será la descripción de puesto.
- Perfil, que define requisitos imprescindibles que han de poseer los candidatos que opten al puesto.
- Oferta: donde señalan aspectos motivadores que el puesto aportara a su ocupante.

7. Evaluación de las personas. (Rodríguez J. , 2011) existen tres instrumentos básicos para obtener información relevante sobre el candidato en los procesos de selección:

- La información proporcionada por los candidatos y su entorno: currículum y referencias.
- Las pruebas: test y pruebas de conocimientos.
- Las entrevistas: ocupa el papel principal

8. Toma de la decisión. Normalmente, tras la fase de evaluación no debería quedar más que un pequeño número de candidatos al puesto aproximadamente tres.

En esta etapa se podrá tener éxito si realizamos tres cosas.

- Integrar todos los datos de los que se dispone acerca de los candidatos, extraídos de todas las fuentes: factores de desempeño eficaz, trayectoria profesional, motivación por el puesto.
- No decidir si existen dudas sobre aspectos concretos del candidato que no hayan quedado claros en la fase de evaluación.
- No elegir a un candidato que presente deficiencias significativas en contenidos de factores de desempeño eficaz considerados como clave, aun cuando tengamos que repetir el proceso de selección para encontrar candidatos adecuados.

9. Comunicación a la persona seleccionada: (Rodríguez J. , 2011) en esta fase se comunica a la persona seleccionada como a las que no lo han sido. Teniendo en cuenta la aplicación de cuatro normas básicas:

- Responder a todos los candidatos que han participado en el proceso.
- Hacerlo rápidamente: no es necesario esperar al final del proceso más que en el caso de los candidatos finalistas.
- Dejar siempre la puerta abierta para poder volver a comunicar con los participantes en el proceso. Nos aseguramos de poder hacerlo en el caso que surja alguna necesidad en el futuro.
- Aun en el supuesto de que el proceso de selección haya intervenido una consultora externa, debe ser la empresa la que responda a aquellos candidatos no seleccionados que hayan llegado a la entrevista con sus directivos.

10. Introducción a la empresa. Es la última fase del proceso de selección.

Para (Duque, 2014) el proceso de selección se da en los siguientes pasos:

1. Cuestionario de solicitud: Mediante este procedimiento se conoce el interés que tiene el solicitante de obtener el empleo y contiene la información suficiente para realizar la entrevista inicial.
2. Entrevista inicial: Evalúa rápidamente que tan aceptable es el candidato para obtener el empleo. Para esta entrevista existen una serie de puntos que deben ser tomados en cuenta:
 - a. Antes de comenzar se deben determinar las preguntas que se le hará al solicitante.
 - b. Realizar la entrevista en un ambiente tranquilo.
 - c. Dedicarle toda la atención posible al aspirante.
 - d. Observar detenidamente la forma en que habla y se comporta el entrevistado.
3. Pruebas: Las pruebas son pruebas muy sencillas que se encargan de evaluar, de una manera muy general, las capacidades y aptitudes que tienen los candidatos a los puestos vacantes.
4. Investigación de antecedentes y verificación de referencias: Con este procedimiento lo que se pretende hacer es comprobar la veracidad de la información que es proporcionada en cuestionario de solicitud y en la entrevista.
5. Entrevistas a fondo para la selección: Generalmente, es realizada por una persona que se encargue de todas las áreas; son una forma de comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato, ya que las preguntas del entrevistador están basadas en el curriculum o en la solicitud de empleo que le fue proporcionada.
6. Examen físico: El examen físico es todo un conjunto de exámenes físicos que proporcionan los resultados sobre el estado de salud en el que se encuentra el aspirante al empleo vacante.
7. Oferta de empleo: Si el candidato el vacante ha aprobado todas las pruebas y exámenes a las que ha sido sometido, y si la empresa muestra

interés de contratarlo, le envía directamente una oferta de trabajo, en donde la empresa demuestra el interés que tiene de contratarlo.

2.3.5. Tipos de pruebas en la selección de personal

(Morante, 2015) Terminada la fase de preselección, los candidatos cuyo currículum se ajuste al perfil del puesto, desarrollaran una serie de pruebas con lo que se inicia el proceso de selección propiamente dicho.

- 1. Pruebas de conocimientos técnicos (pruebas profesionales):** se trata de realizar ejercicios que simulan las condiciones y tareas reales del puesto de trabajo. Estas pruebas se utilizan para determinados puestos que suelen ser de carácter operativo (administradores, obreros, vendedores, etc)
- 2. Pruebas psicotécnicas:** (test aritméticos, fluidez verbal, visión espacial, personalidad, interacción social, manejo de frustración, etc.) A través de estas se intenta ver desde distintas perspectivas las habilidades del candidato para ocupar el puesto.
- 3. Pruebas situacionales:** son pruebas de naturaleza conductual, y en ello divergen de las estrictamente profesionales. En estas los candidatos se enfrentan de manera real o simulada a situaciones que en sus características y contenidos se asemejan a aquellas que deben resolverse en el futuro puesto de trabajo.
- 4. Otras pruebas:** grafología, ejercicios de análisis, presentaciones orales, escritas,

2.3.6. Selección por competencias

(Taylor, 2015) Para llevar a cabo este proceso se debe definir los perfiles y las descripciones de los puestos por competencias a partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias de gestión más conocidas como derivadas de la conducta.

(Taylor, 2015) Para llevar adelante el proceso de selección de personal por competencias teniendo en cuenta los principios se realizara los siguientes pasos:

Primer paso: detectar las competencias clave para el puesto, para ello se debe tener en claro la visión y misión de la empresa, los objetivos de negocio y el plan de acción, la visión de la alta dirección, la cultura de la empresa, su estilo y la competencia requerida.

Segundo paso: detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

Tercer paso: utilizar nuevas herramientas tales como: un nuevo formato de entrevista, un manual de competencias y dinámica grupal.

Cuarto paso: seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

(Redalyc, 2015) La selección basada en competencias requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir, y en segundo lugar la evaluación de esas competencias en los candidatos al puesto.

2.4. Competencia

(Alles, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias, 2008) Hace referencia a particularidades de la personalidad, que generan un trabajo exitoso en un cargo.

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.
- Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres pilares del modelo, una vez que se cumplimentaron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo.

(Redalyc, 2015) La competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, estas consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo.

2.4.1. Clases de competencias

(Alles, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias, 2008) Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Usualmente se combinan ambos colectivos.

Según (Gan & Trigine, 2013) las competencias pueden ser:

Competencias corporativas: son aquellas exigibles a la práctica totalidad de la plantilla por responder a la misión de la empresa, su cultura, valores corporativos.

- Orientación al cliente
- Compromiso con la organización u orientación a resultados
- Preocupación por la calidad.

Competencias funcionales: son aquellas que son propias para un conjunto de actividades dentro de la empresa.

- Motivación de logro
- Iniciativa
- Obtención de información
- Sensibilidad interpersonal
- Pensamiento analítico para resolver cuestiones técnicas.
- Estabilidad emocional, autocontrol, tolerancia a la frustración.

Competencias técnicas: son competencias específicas de la función de la persona que ocupe el puesto.

- Resistencia (viajes, desplazamientos, horarios no convencionales)
- Orientación al servicio.
- Confianza en sí mismo.
- Conocimiento del producto.

Según (Moreno, 2015) existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente hace relación a tres aspectos básicos del desempeño:

Competencias relacionadas con el SABER: conocimientos técnicos y de gestión.

Competencias relacionadas con el saber hacer: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con el SER: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

(Redalyc, 2015) Recoge seis grupos de competencias genéricas:

Cuadro 2. Competencias genéricas

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando; asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol.

- Confianza en sí mismo.
- Flexibilidad.
- Hábitos de organización.

Fuente: (Redalyc, 2015)

(Redalyc, 2015) Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos.

Cuadro 3. Competencias genéricas de acuerdo a niveles jerárquicos

Puesto	Competencias genéricas
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico. • Liderazgo del cambio.
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las relaciones. • Flexibilidad. • Introducción del cambio. • Sensibilidad interpersonal. • Delegación de responsabilidades. • Trabajo en equipo. • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Motivación para buscar información y capacidad de aprender. • Orientación hacia el logro. • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. • Colaboración en grupos multidisciplinares. • Orientación hacia el cliente

Fuente: (Redalyc, 2015)

2.4.2. Análisis de puesto basado en competencias

(Dessles, 2009) El análisis de puestos basado en las competencias implica básicamente la redacción de descripciones de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones. Considera qué es lo que el empleado debe ser capaz de hacer, en lugar de una lista de obligaciones que debe desempeñar. De manera sencilla, las competencias se definen como las características demostrables de una persona que permiten el desempeño.

Las competencias de puestos siempre son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.

Hay tres razones para describir los puestos en términos de competencias en lugar de obligaciones.

Primero: como se mencionó, las descripciones tradicionales de puestos (con su lista de obligaciones específicas) pueden ser contraproducentes si la meta es un sistema de trabajo de alto desempeño. La intención de tales sistemas consiste en animar a los empleados a trabajar automotivados, organizando el trabajo en equipos, alentando a los miembros de los equipos a que roten con libertad de un puesto a otro (cada uno con su propio conjunto de habilidades), asignando mayor responsabilidad a los empleados en actividades como la supervisión diaria y organizando el trabajo en proyectos o procesos en los que las tareas se combinan o traslapan. El personal se debe mostrar entusiasta por aprender y por cambiar de un puesto a otro. El hecho de dar a alguien la descripción de un puesto con una lista de obligaciones específicas puede motivar la actitud de “ése no es mi trabajo”, encasillando a los trabajadores.

Segundo: es más estratégico describir el puesto en términos de las habilidades, los conocimientos y las competencias que el trabajador necesita.

Tercero: las habilidades, los conocimientos y las competencias medibles sustentan el proceso de administración del desempeño del patrón.

(Taylor, 2015) El análisis de puesto se realiza a partir de la información relevada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsqueda.

Para realizar el análisis del puesto se requiere de la siguiente información.

- Contenido de un puesto, tareas a realizar.
- Los requerimientos específicos
- El contexto en el que las tareas son realizadas, condiciones laborales.
- Que tipos de personas se deben contratar para esa posición.

2.4.3. Descripción de puesto por competencias.

(Taylor, 2015) La descripción se la obtiene después de la realización del análisis del puesto. Esta brinda información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Para realizar una correcta descripción de puestos primero se debe clasificar los puestos a relevar considerando los siguientes aspectos:

(Taylor, 2015) **Por nivel jerárquico:** alta dirección, gerencias de áreas, jefaturas intermedias y demás puestos.

Por formación requerida: alta formación, muy especializada, puestos operativos para los que no es necesaria.

Por resultado de gestión a su cargo: nivel de impacto en los resultados organizacionales.

La relación entre puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

2.4.4. Asignación de competencias a puesto

(Alles, 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer. Recursos humanos, 2012) Procedimiento interno por el cual se asignan competencias junto con sus grados a los distintos puestos de trabajo.

La asignación de competencias a puestos es un aspecto sumamente relevante en un modelo de competencias.

Deben asignarse las competencias y dentro de estas, el grado necesario, requeridas para desempeñar exitosamente un determinado puesto de trabajo. Se debe tener en cuenta cuales son las responsabilidades de un determinado puesto y luego, leer detenidamente la definición tanto de la competencia como de los diferentes grados. Los niveles menores de las competencias suelen ser los adecuados para la mayoría de los puestos de trabajo dentro de una organización.

Por otra parte debe tenerse en cuenta que no es ventajoso asignar niveles más altos de lo necesario. Siempre será el ideal que el ocupante de un puesto posea los niveles adecuados según lo que se espera que realice y los objetivos que deba alcanzar.

Uno de los errores más frecuentes en la asignación de competencias a puestos es realizar la asignación de los niveles requeridos son leer la descripción de los grados en el diccionario de competencias de la organización y determinar que para una competencia se requiere grado A, sin considerar si realmente ese nivel es el necesario según las responsabilidades del puesto o por el contrario, sería más adecuada la elección de un grado menor.

Otro error extendido es la asignación de competencias a roles, es decir, porque un puesto es de nivel de gerencial las competencias deberían ser de grado "X".

La forma correcta de hacerlo es, primero, considerar las responsabilidades del puesto en cuestión y luego distinguir que grado de la competencia será necesario para asumirlas de manera exitosa, siempre en función de la descripción de los distintos grados, no de su denominación.

2.4.5. Técnicas para medir competencias

(Moreno, 2015) Se denominan técnicas activas pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla y en otras ocasiones la construye.

(Moreno, 2015) Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- **Entrevista:** permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.
- **Ejercicios en bandeja:** se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativo del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- **Ejercicios en grupo:** (Moreno, 2015) busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver trabajo en equipo, liderazgo. Argumentación. Sensibilidad, inteligencia, practica, capacidad de escucha.
- **Presentaciones:** esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para hacer preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente

ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.

- **Encontrar hechos:** consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución al problema.
- **Otras técnicas:** también se utilizan en la evaluación de competencias los test de aptitudes, cuestionarios de personalidad, valoración del rendimiento, técnicas proyectivas, entre otros.

2.4.6. Cualidades integrales del perfil profesional basado en competencias

(Secretaría técnica de capacitación y formación profesional, 2015) Para lograr la descripción óptima del perfil profesional de una ocupación se debe verificar que cumpla con las siguientes características:

- a) **Preciso:** Con respecto a la descripción de cada uno de los elementos, necesidades, características y cualidades determinadas de la profesión, competencias laborales, práctica profesional así como el uso de la terminología acertada.
- b) **Coherente:** Expresa la estrecha relación existente entre los elementos constitutivos del perfil profesional, su formulación y el modelo de formación.
- c) **Pertinente:** Expresa el grado de adecuación de los elementos constitutivos del perfil profesional a las necesidades, características y cualidades del entorno.
- d) **Contextualizado:** Refleja el grado de relación del perfil profesional con las características (desarrollo tecnológico, social, medioambiental) de los contextos

(país, territorios, organizaciones, empresas) donde se desarrolla la profesión y el trabajador.

e) Dinámico: Expresa las posibilidades que posee el perfil profesional de actualización y adecuación sistemática de los elementos que lo constituyen vinculados a las demandas y cambios productivos, laborales, sociales, tecnológicos, profesionales y pedagógicos.

f) Prospectivo: Expresa el grado de acercamiento de los elementos constitutivos del perfil profesional a los cambios más trascendentales que surgen como resultado del desarrollo científico-técnico, tecnológico, medioambiental, social y laboral relacionado con la profesión y estándares de competencia.

g) Globalizador: Expresa el grado de generalización del perfil con las exigencias, características y cualidades del trabajador para desempeñar la profesión en cualquier región o país.

2.4.7. Niveles de competencias

(Secretaría técnica de capacitación y formación profesional, 2015) Todo perfil profesional debe estar ubicado dentro de un único nivel de competencia, de acuerdo a la clasificación establecida y validada a nivel internacional (cuadro 1); la misma que describe de manera general los conocimientos y destrezas que se necesitan para el desempeño dentro de una ocupación.

Para poder identificar el nivel de competencia específico de un perfil profesional, se debe analizar su estructura, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Complejidad de las competencias que la integran.
- Grado de autonomía y responsabilidad en el desempeño laboral.
- Exigencias de conocimientos.
- Necesidades de interacción en el desempeño laboral.

Gráfico 1. Niveles de competencias

NIVELES	COMPETENCIAS	DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
NIVEL 1	Realización de actividades en su mayoría de carácter físico, más de tipo operativo; se requiere supervisión estructurada.	Destrezas básicas necesarias para efectuar tareas en su mayoría simples y predecibles.	Conocimientos generales básicos.
NIVEL 2	El trabajador cuenta con un nivel mínimo de autonomía para su desempeño, recibiendo un alto grado de supervisión. El desempeño requiere trabajo en equipo.	Destrezas cognitivas y prácticas básicas necesarias para interpretar la información a fin de efectuar tareas y resolver problemas ordinarios.	Conocimientos prácticos básicos en un campo de trabajo o estudio concreto.
NIVEL 3	El trabajador ejerce un alto grado de responsabilidad, autonomía y juicio evaluativo; frecuentemente orienta y supervisa el trabajo de otros.	Destrezas cognitivas y prácticas necesarias para evaluar tareas y resolver problemas seleccionando y aplicando métodos, herramientas, materiales e información básica.	Conocimiento de hechos, principios, procesos y conceptos generales en el campo de estudio
NIVEL 4	Autogestión conforme a responsabilidades definidas en contextos de trabajo susceptibles al cambio.	Gama de destrezas cognitivas y prácticas para encontrar soluciones a problemas específicos, en un campo de estudio concreto.	Conocimientos amplios en un campo de trabajo o estudio concreto.
NIVEL 5	Las Funciones a ser desempeñadas son variadas e impredecibles. Revisión y desarrollo del rendimiento propio y ajeno.	Gama completa de destrezas para encontrar soluciones creativas a problemas abstractos.	Amplios conocimientos especializados, prácticos y teóricos, en un campo de trabajo o estudio concreto.

Fuente: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolló, en la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Pedernales, provincia de Manabí, ubicada en la calle López Castillo y Jaime Roldos esquina, la investigación se la realizó en 60 días.



3.1.2. Materiales y equipos

Descripción	Cantidad
Suministros de oficina	
Resmas A4	3
Libros	4
CD-RW	12
Cuaderno	3
Bolígrafos	3
Lápiz	2
Marcadores	6
Carpetas	7
Cartuchos tinta color	1

Cartuchos tinta negro	2
Copias	700
Internet (horas)	200
Empastados	3

Equipos:

Computador (Alquiler)	1
Impresora	1
Escáner	1
Calculadora	1
Cámara fotográfica	1

3.2. Método de investigación

3.2.1 Inductivo – Deductivo

La aplicación de este método permitió ordenar los datos observados para luego extraer conclusiones, posteriormente analizarlos y clasificarlos.

3.2.2 Analítico – Sintético

Se utilizó para realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas en la investigación.

3.3. Tipos de investigación

3.3.1. De Campo

La investigación de campo de desarrolló en la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Perdernalles.

3.3.2. Bibliográfica

Se utilizó material bibliográfico relacionado con la temática de la investigación la misma que estuvo formada por libros, artículos científicos e internet.

3.4. Fuentes

3.4.1. Primarias

La fuente primaria fueron los empleados de la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Perdernales.

3.4.2. Secundarias

Estas estuvieron conformadas por material obtenido del internet, libros, folletos, tesis, artículos científicos, relacionados con el tema de investigación.

3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

3.5.1. Encuesta

Se estructuraron formularios de encuestas en donde se formaron preguntas cerradas a ser aplicadas a los empleados de la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Perdernales.

3.5.2. Entrevista

La entrevista se realizó al administrador de la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Perdernales.

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

La población de la investigación fue la totalidad de los empleados que conforman la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Perdernales, que son un total de 20 empleados y el Gerente totalizando 21 personas.

3.6.2. Muestra

Por tener una población finita la investigación, se tomó como muestra a toda la población conformada por un total de 20 empleados y el gerente.

3.7. Procedimiento metodológico

La presente investigación se realizó en la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A, siendo las fuentes primarias los empleados de la compañía quienes emitieron la información de cómo se desarrolla el proceso de selección.

En la investigación se aplicaron los métodos de investigación: inductivo-deductivo que permitió ordenar los datos observados para luego extraer conclusiones, posteriormente analizarlos y clasificarlos; además el analítico – sintético se utilizó para realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas en la investigación.

La investigación tuvo por objetivo estudiar el proceso de selección de la empresa, complementado con una investigación bibliográfica, para luego poder inferir posteriormente con los hechos reales investigados.

En el trabajo de campo de la investigación como primer objetivo se indagó el proceso de selección actual de la compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A, y para obtener la información se aplicaron formularios previamente estructurados, posteriormente se determinó el efecto del proceso actual de selección de personal y como propuesta de solución al problema investigado se estructuró un Plan de Selección de personal basado en competencias para la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Pedernales.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultado de las encuestas realizadas a los empleados de la compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A

4.1.1.1. Años de trabajo en la compañía

Grafico 2. Tiempo de trabajo



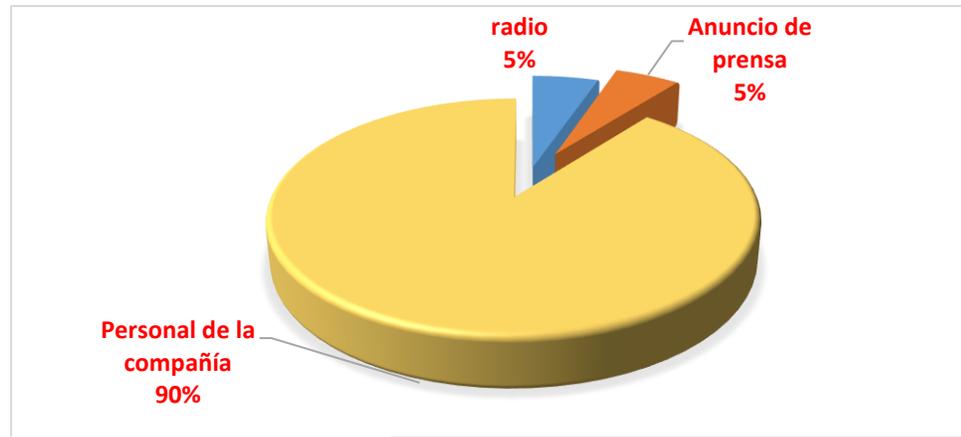
Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Encuesta a empleados

El grafico dos muestra el tiempo de trabajo de los actuales trabajadores de la compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A, es así que un 47% labora en la empresa entre 3 a 6 años; un 37% entre 1 a 3 años y un 16% más de 6 años.

4.1.1.2. Medios de reclutamiento por que se enteró de la vacante en la compañía

Grafico 3. Medios de reclutamiento

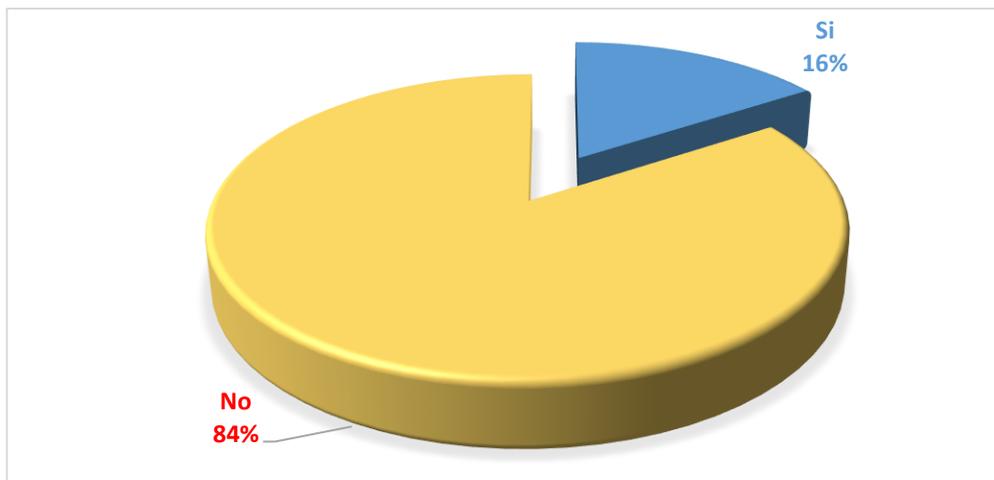


Elaborado por: Jenny Pinargote
Fuente: Encuesta a empleados

Con respecto a los medios de reclutamiento que se utilizaron al ingresar a la compañía, el grafico tres demuestra que el 90% fue reclutado por medio de referencias de personal que laboraba en la compañía, las otras opciones radio y anuncios en la prensa representaron un 5% cada una.

4.1.1.3. Ingreso por medio de un proceso de selección de personal

Grafico 4. Ingreso por selección de personal

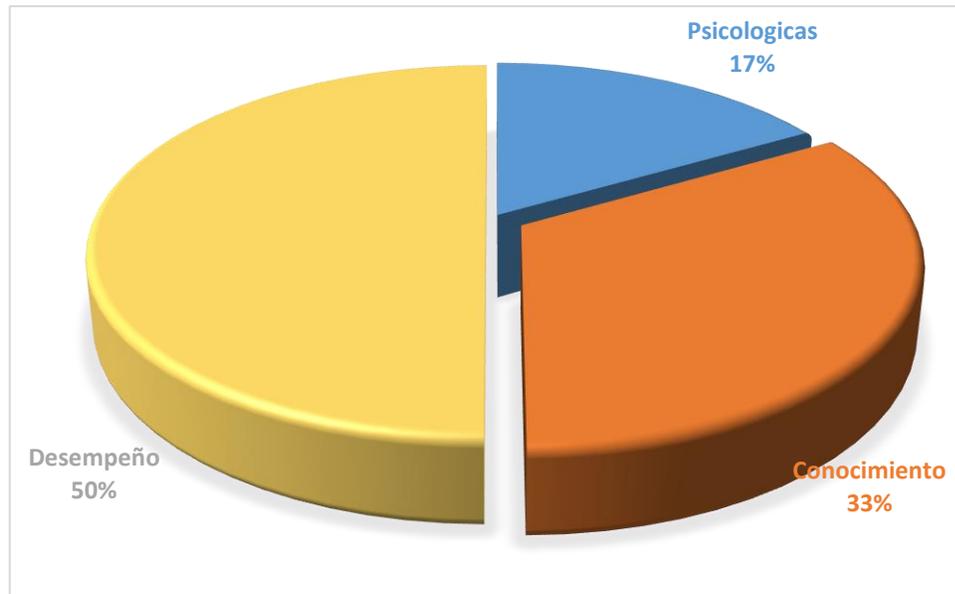


Elaborado por: Jenny Pinargote
Fuente: Encuesta a empleados

El grafico cuatro demuestra que un 84% indicaron que no ingresaron por un proceso de selección de personal, mientras que un 16 manifestaron que fueron objeto de este proceso.

4.1.1.4. Aplicación de pruebas de idoneidad de acuerdo al cargo

Grafico 5. Tipos de pruebas aplicadas



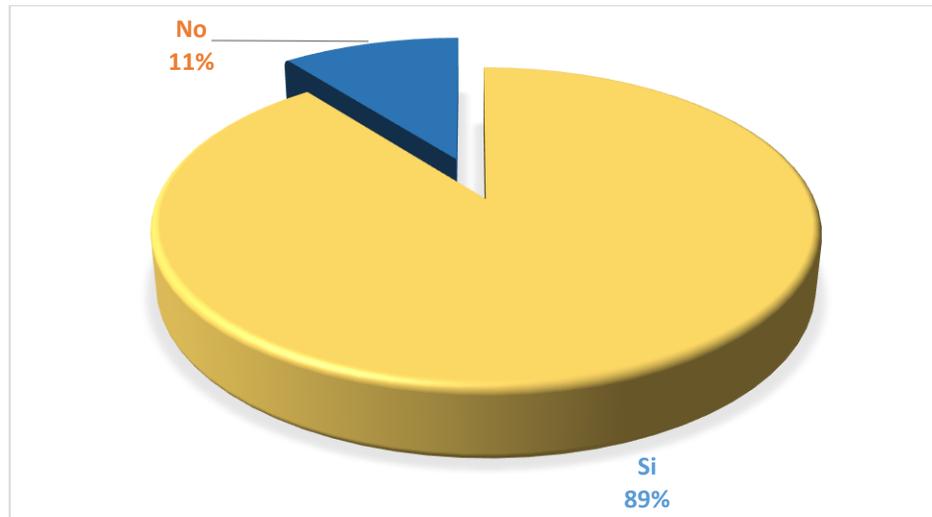
Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Encuesta a empleados

En el grafico cinco se refleja que un 50% de los empleados a quienes se les había aplicado pruebas, esta fueron de desempeño, un 33% de conocimiento y un 17% Psicológica.

4.1.1.5. Aplicación de alguna entrevista

Grafico 6. Participación entrevista

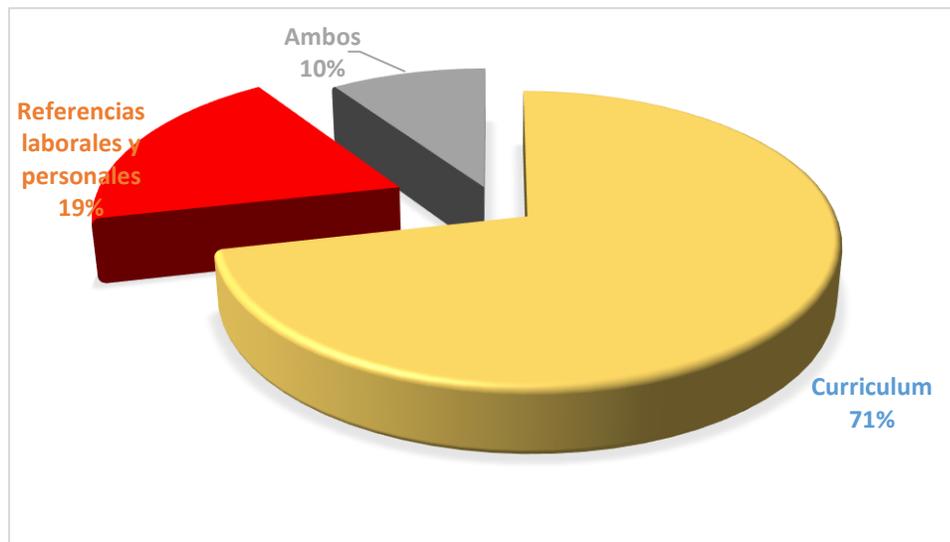


Elaborado por: Jenny Pinargote
Fuente: Encuesta a empleados

Un 80% de los encuestados indicaron que si participaron de una entrevista mientras que un 11% no, como lo demuestra el grafico seis.

4.1.1.6. Requisitos que solicitaron a su ingreso

Grafico 7. Requisitos de ingreso

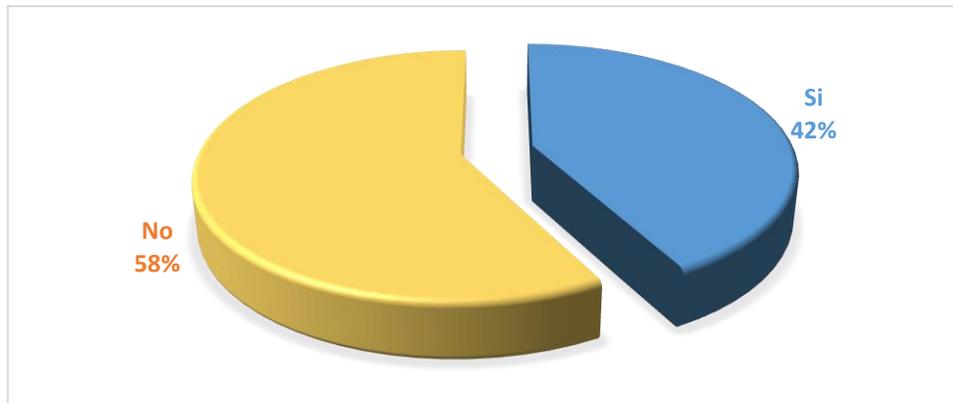


Elaborado por: Jenny Pinargote
Fuente: Encuesta a empleados

Entre los requisitos que solicitó la compañía al momento del ingreso del personal un 71% presentaron curriculum, un 19% referencias personales y laborales y un 10% ambos elementos, como lo demuestra el grafico siete.

4.1.1.7. Conoce si la compañía verifico sus datos y referencias

Grafico 8. Verificación de datos y referencias

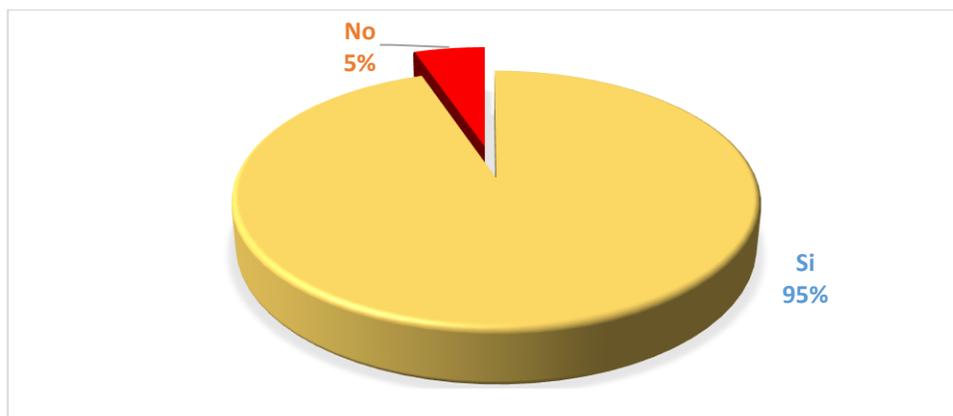


Elaborado por: Jenny Pinargote
Fuente: Encuesta a empleados

Según el grafico 8 un 58% de los encuestados manifestaron que la empresa no verifico sus datos y referencias personales, mientras que un 48% indicaron que la compañía si los hizo

4.1.1.8. Le dieron a conocer el perfil del puesto a ocupar

Grafico 9. Conocimiento del perfil de cargo

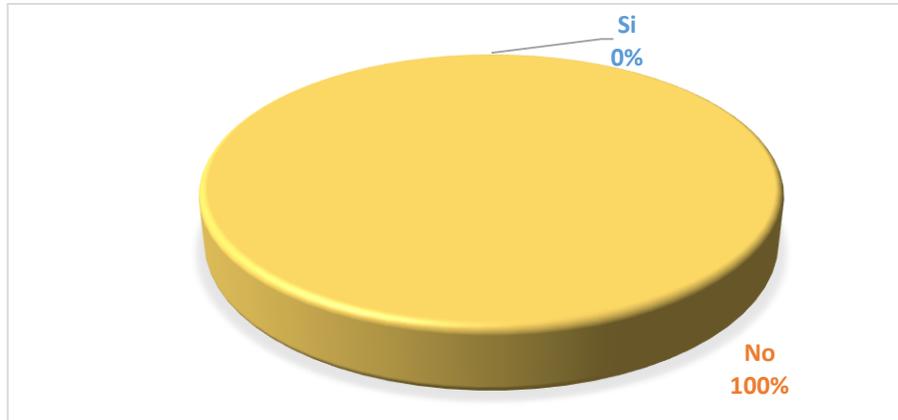


Elaborado por: Jenny Pinargote
Fuente: Encuesta a empleados

El 95% de los empleados dijeron que la compañía si le dio a conocer el perfil del puesto que iba a ocupar, mientras que un 5% indicó que no, de acuerdo a lo reflejado en el grafico 9.

4.1.1.9. La empresa posee un manual de funciones

Grafico 10. Existencia de un manual de funciones



Elaborado por: Jenny Pinargote
Fuente: Encuesta a empleados

El grafico 10 refleja que el 100% de los empleados manifestaron que la empresa no posee un manual de funciones y por ende no existe el perfil de cargos de cada uno de los puestos en la compañía.

4.1.2. Entrevista al gerente de la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A.

Cuadro 4. Entrevista al gerente de la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A.

No.	Pregunta	respuesta	Análisis
1	Que requisitos son solicitados al momento de la selección del personal.	Que tenga experiencia laboral de acuerdo al área, sea para labores en la planta como en el campo.	La empresa solicita solamente certificaciones laborales o a su vez curriculum

2	Durante el proceso de selección, se aplican pruebas de selección.	Generalmente tienen un tiempo de 3 meses de prueba, de desempeño	La empresa realmente o desarrolla el proceso de selección de personal, solo se acepta a la persona que por lo general viene recomendado de un personal de la empresa
3	Se le da un curso de inducción al nuevo personal.	Cursos prácticos no, pero se capacitan con el personal más antiguo para que se adapten al puesto.	El proceso de inducción lo da un personal antiguo, pero no incluyen los elementos necesarios para el nuevo empleado conozca no solo de la actividad laboral, si no la organización total, políticas, además de los beneficios que obtendrá en el empleo.
4	La empresa cuenta con una manual de funciones	No.	La empresa no tiene estructurado un manual que contenga el perfil de cada uno de los puestos de la compañía. Las actividades, responsabilidades, funciones se las dan a conocer de forma verbal y con el desarrollo de la misma actividad.
5	Como considera el clima laboral existente en la empresa	Bastante bueno, ya que todo el personal tiene la confianza de exponer cualquier tipo de solicitud que requieran o cualquier inquietud y viceversa	Si existe una comunicación dentro de la compañía.
6	Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores	4 a 6 años en el personal administrativo	El promedio de permanencia de los empleados en el área operativa es de 1 año

7	La productividad laboral ha aumentado, disminuido o permanecido igual en los últimos años?	Ha permanecido	Según el administrador la productividad ha permanecido igual.
8	¿Cuál es el desempeño de la empresa frente a la competencia?	Nuestro fuerte es que tenemos productores desde hace años, y le damos el beneficio de tratar al camarón desde la larva hasta el proceso de pesca cubriendo en su mayoría con los gastos.	La compañía tiene un mercado establecido de producción que es superior a la su competencia.
9	Considera que sus empleados tienen un compromiso para con la empresa	El 70% de los trabajadores.	El administrador indica que si existe un gran margen de compromiso de parte de los empleados
10	Cuál es el promedio de permanencia de los empleados	El promedio es alrededor de un año, pero más se da en el área de campo	Esta situación afecta el proceso de producción.

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Entrevista al Gerente

Al realizar el análisis de la entrevista se determinó que el proceso de reclutamiento y selección no se realiza de manera idónea en la compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A, situación que ve manifestada de manera negativa en los siguientes aspectos:

- 1.- Alto porcentaje de fluctuación de personal: esta fluctuación se da en el área de campo que de acuerdo a la información obtenida mediante la entrevista, el promedio de permanencia del personal es de un año. Lo que afecta en el proceso de producción hasta contratar a un nuevo personal.
- 2.- Desarrollo competitivo: tanto la producción como la competitividad ante la competencia se ha visto afecta por no contar con un personal idóneo para los cargos de la empresa, en últimos años solamente se ha mantenido.

4.2. Discusión

Según (Rodríguez, 2015) un buen reclutamiento requiere que, de preferencia, se preseleccione a los empleados al mismo tiempo, describiendo los requisitos del puesto en el anuncio o proporcionando una imagen realista del puesto durante la primera entrevista o el primer contacto lo que difiere del procedimiento que se desarrolla en la empresa en donde un 90% de los empleados fueron reclutados por medio de referencias de personal que ya laboraban en la compañía.

En el caso de la selección de personal el 84% de los encuestados no ingresaron por este proceso; así como también a un 58% de los encuestados la empresa no verifico sus datos y referencias personales. Lo que difiere con lo que manifiesta (Dessles, 2009) que la selección de los empleados correctos es importante por tres razones: las habilidades correctas que tenga para el cargo harán que desarrollo mejor su trabajo; los costos de reclutamiento, contratación y capacitación del nuevo personal; y las obligaciones legales en que se incurren.

A pesar de no realizarse el proceso de selección de manera adecuada a un 50% de los empleados a su ingreso se les aplico pruebas de desempeño, un 33% de conocimiento y un 17% Psicológicas, lo que concuerda con (Rodríguez J. , 2011) quien indica que se deben aplicar tres instrumentos básicos para obtener información relevante sobre el candidato en los procesos de selección: La información proporcionada por los candidatos y su entorno, las pruebas y las entrevistas.

El proceso de selección se sustenta en el modelo tradicional de descripción de puestos constituido en enumeraciones de tareas, actividades, conocimientos habilidades y responsabilidades que se le dan a conocer al nuevo empleado por parte de un empleado antiguo asociadas a un puesto de trabajo. Lo que difiere de lo que manifiesta (Dessles, 2009) El análisis de puestos basado en las

competencias implica básicamente lo que el empleado debe ser capaz de hacer, en lugar de una lista de obligaciones que debe desempeñar.

Con base en los resultados más relevantes obtenidos: el 84% de los encuestados no ingresaron por un proceso de selección de personal; así como también a un 58% de los encuestados la Compañía no verifico sus datos y referencias personales; además el proceso de selección que desarrolla la compañía se sustenta en el modelo tradicional de descripción de puestos. Se da por aprobada la hipótesis de investigación: **“La ausencia de un adecuado plan de selección de personal en la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A del cantón Pedernales, ha impedido mantener un recurso humano idóneo”**.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al indagar el proceso de selección de personal que lleva actualmente la compañía se pudo concluir:

- No se aplica un adecuado proceso de reclutamiento, es así que un 90% de los empleados fueron reclutados por medio de referencias de personal que ya laboraban en la compañía.
- No se desarrolla un proceso de selección de personal al momento que ingresaron a la compañía de acuerdo a la información proporcionada por el 84% de los encuestados, lo que se corrobora con que a un 58% de los encuestados la empresa no verifico sus datos y referencias personales, los únicos documentos que solicita la empresa para el ingreso de acuerdo a información de los empleados un 71% presentaron curriculum, un 19% referencias personales y laborales y un 10% ambos elementos

El efecto del proceso de selección actual en la compañía ha incidido de forma negativa en:

- En un alto porcentaje de fluctuación de personal y el no desarrollo competitivo de la compañía en el mercado.

La compañía no cuenta con adecuado plan de selección de personal con la finalidad de captar al personal más idóneo para cada uno de los cargos existentes, por lo que se hace indispensable su estructuración.

5.2. Recomendaciones

- Que se mejore el proceso de reclutamiento y selección del personal de la compañía, en base a un perfil profesional establecido en un manual de funciones basado en competencias, lo que permitirá captar a los aspirantes más idóneos para el puesto.
- Aplicar las técnicas adecuadas para el proceso de selección de personal con la finalidad de recabar, verificar y confirmar la información proporcionada por el candidato, para finalmente evaluar y elegir a los mejores candidatos al puesto.
- Que la compañía aplique un plan de selección de personal el mismo que contribuirá a lograr resultados que agreguen valor al cumplimiento de los objetivos organizacionales fijados por la organización además del desarrollo del recurso humano y de la misma organización.
- Se sugiere a la compañía aplicar la siguiente propuesta de un plan de selección de personal basado en competencias en mismo que permitirá evaluar las características que tiene un aspirante a un cargo determinado y con esto lograr las metas establecidas por la compañía.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS ACUÍCOLAS S.A DEL CANTÓN PEDERNALES.

6.1. Antecedentes

La Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícola CAMRAM S.A., es una sociedad anónima constituida en la ciudad de Quito, Distrito Capital de la república del Ecuador el día 29 de abril del 2009, según consta en la escritura pública.

A partir de esta constitución la empresa inicia sus actividades con domicilio en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, dirigida por uno de sus accionistas el Ing. Nelson Camilo Ramia Avenatti quien decidió establecer una sucursal en la ciudad de Pedernales Provincia de Manabí.

El objetivo fundamental de la compañía es la siembra, cosecha, procesamiento, distribución, venta y explotación de camarón, para lo cual cuenta con seis piscinas dos que sirven para la siembra y cuatro para el crecimiento y desarrollo del camarón.

Éstas Piscinas están construidas en una dimensión de cinco hectáreas de terreno, además cuenta con una empacadora con los instrumentos necesarios para el proceso adecuado del camarón, este sitio más conocido como Galpón es el lugar donde se decide el destino del producto una vez limpio y seleccionado para a ser distribuido a las diferentes empacadoras de país o caso contrario se realizan ventas locales.

6.2. Justificación

La presente propuesta se tiene gran importancia y se justifica por que el proceso de selección de personal es el que decide cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo, la selección por competencias evaluará las características que tiene el aspirante para ocupar un puesto, este proceso condicionara la eficacia de los procesos dentro de la empresa; llevando a una incorporación efectiva de alto rendimiento, excelente posibilidades de promoción, una tasa promedio de rotación permitiendo lograr los objetivos de la empresa.

6.3. Objetivos

6.3.1. Objetivo General

Captar el personal idóneo para cada puesto de trabajo en la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Pedernales.

6.3.2. Objetivos específicos

1. Reducir la rotación del personal estructurando un proceso para el plan de selección de personal basado en competencias para la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Pedernales.
2. Contribuir al cumplimiento de metas y objetivos de la compañía diseñando los formatos necesarios a utilizar en el proceso de selección de personal.
3. Optimizar el desempeño de los trabajadores estableciendo las competencias para cada puesto de trabajo para la Compañía Agroindustrial y de Recursos Acuícolas S.A del cantón Pedernales.

6.4. Desarrollo de la propuesta

6.4.1. Proceso del Plan de selección de personal basado en competencias

El plan de selección de personal basado en competencias para la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A tendrá como finalidad focalizar a las personas y su desempeño, logros y resultados, elementos que contribuirán al desarrollo personal y por ende a la consecución de los objetivos de la compañía.

6.4.1.1. Consideraciones para la aplicación del proceso de selección

Para la aplicación del buen desarrollo del proceso de selección basado en competencias es necesario que la empresa realice:

- 1. Planificar la selección:** en esta etapa se deberá tomar en cuenta que puestos vacantes y que número de aspirantes existen y poder determinar la duración del proceso. Para lo cual hay que tener los siguientes datos:
 - Conocer el perfil por competencias sintetizado del puesto en el manual de funciones.
 - Determinar las áreas a investigar dependiendo del puesto a cubrir
 - Revisar información para definir posibles puntos a aclarar y datos a generar
 - Determinar la duración del proceso de selección (fecha, hora y duración de cada técnica a aplicar)
- 2. Captación de las personas adecuadas:** la empresa deberá estructurar los mensajes de captación de una forma clara, directa y motivadora para interesar al público objetivo al que nos dirigimos, y utilizar los medios adecuados para llegar a ese público.

Además debe seleccionar el canal que se utilizara para el reclutamiento del personal pudiendo ser cualquiera de los siguientes:

- 1) Anuncios de prensa.
- 2) Bolsa de trabajo.
- 3) Bases de datos propias.
- 4) Colegios profesionales.

3. Donde llevar a cabo la selección: esta elección es de suma importancia, ya que permitirá un buen desarrollo del mismo, sugiriéndose lo siguiente:

- Elegir un lugar cómodo, aislados de ruidos para evitar la interferencia en las técnicas utilizadas
- Evitar interrupciones personales y telefónicas
- Crear una atmosfera de libertad

4. Quien desarrollara el proceso de selección: el responsable de la selección del nuevo personal será el coordinador de recursos humanos de la empresa quien deberá tener un perfil adecuado con las siguientes características:

- **Habilidades:** sociales, de comunicación, analíticas, interpretativas, toma de decisiones.
- **Personalidad:** presentación personal, confianza en sí mismo, flexibilidad, flexibilidad mental de criterios, orientación al solicitante de empleo, destrezas para la persuasión, capacidad de organización.

6.4.2. Técnicas a aplicar en el proceso de selección de personal

A continuación se detallan algunas técnicas que debe aplicar la compañía en el proceso de selección:

6.4.2.1. Solicitud de empleo

Este documento permitirá conocer de forma general algunas características de la personalidad y profesionalidad del aspirante, este servirá de guía al momento de realizar la entrevista.

Para esto se estructuro el siguiente formato para la empresa.

Formato 1. Solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO	
COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS ACUÍCOLAS S.A	
Puesto que solicita:.....	Fotografía reciente del candidato
Información general	
Nombres:.....	
Apellidos:.....	
Fecha de Nacimiento:.....	
Cedula:.....	
Nacionalidad:.....	
Teléfono:..... Celular:.....	
Domicilio:.....	
Estado civil:	
<input type="checkbox"/>	Soltero/a
<input type="checkbox"/>	Casado/a
<input type="checkbox"/>	Divorciado/a
<input type="checkbox"/>	Viudo/o
<input type="checkbox"/>	Unión libre
Academia	
Secundaria:	
Titulo obtenido:	
Universidad:	
Titulo obtenido:	

Cuarto nivel:
Titulo obtenido:

Historial laboral

Empresa	cargo	Teléfonos

Cursos de capacitación realizados:

1.
2.
3.
4.

Personal

Indique 5 características que definan su personalidad

1.
2.
3.
4.
5.

Sus metas

1.
2.
3.

Pasatiempos

1.
2.
3.

Referencias:

Laborales

Empresa:

Dirección: teléfono:

Persona a contactar:

Empresa:

Dirección: teléfono:

Persona a contactar:

Personales

Persona a contactar:

Dirección: teléfono:

Persona a contactar:

Dirección: teléfono:

La información aquí expuesta es verdadera y autorizo para que la empresa pueda realizar la debida constatación de la misma.

Firma del solicitante

Elaborado por: Jenny Pinargote

6.4.2.2. Entrevista de selección

Esta técnica tiene como finalidad orientar y manifestar lo que aspirante debe conocer de la empresa y del puesto a desempeñar, evitando crear falsas expectativas que pueden llevar a un fracaso en el puesto.

Se aconseja iniciar con preguntas directas al entrevistado hasta que la intervención del aspirante sea cada vez mayor.

Para obtener una mayor información sobre el candidato hay que analizar cada una de las áreas indicadas en el formulario de solicitud de empleo y con ello determinar si existen contradicciones; verificar experiencia y conocimientos; determinar el nivel de logro laboral del aspirante; como el aspirante se proyecta al futuro e identificar la personalidad que posee; así como la imagen formada laboral y personalmente.

El tiempo aproximado de duración de la entrevista de selección es de 30 minutos aproximadamente, por lo que hay que planificar:

- Fecha y hora
- Obtener y analizar la información obtenida
- Formular y establecer preguntas en las áreas que se encuentren poco claras.

En el proceso de selección se deberán realizar dos entrevistas la primera para confirmar en forma personal los datos entregados en la solicitud de empleo; la segunda para efectuar una elección más selectiva de los aspirantes.

Concluida la entrevista se debe generar un reporte de la misma para lo cual se estableció el siguiente formato.

Formato 2. Guía de la entrevista de selección de personal

<p>GUIA DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN</p> <p>COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS</p> <p>ACUÍCOLAS S.A</p> 
--

Nombre del entrevistado:..... Puesto solicitado:..... Fecha de entrevista:..... Teléfono contacto:..... Hora:inicial;.....final

Expectación de presentación general

Expectación oral

En base al perfil del cargo, se completa esta ficha, debiendo observar las siguientes categorías de calificación:

- A: Alto:** cumple con la totalidad el perfil requerido.
- B: Bueno:** presencia deseable de acuerdo a lo establecido en el perfil del cargo.
- C: Mínimo necesario:** presenta lo mínimo necesario de los requisitos
- D: Insatisfactorio:** no presenta coincidencias con los requerimientos del cargo.
- No identificada:** cuando no se ha podido recoger información, durante la entrevista de selección.

Ítems evaluados y características identificadas		
	Grado	No

	A	B	C	D	Identificada
1. Formación					
2. Motivo de solicitud.					
3. Comportamiento en el trabajo.					
4. Proyectos					
5. Potencial del desarrollo					
6. Condiciones personales					
7. Situación familiar					

Comentarios:

Marque con una X la motivación explicitada por el evaluado o lo observado por usted durante la entrevista de selección.

Motivación para la postulación			
Económica		Problemas con la jefatura	
Desarrollo de carrera		No está buscando trabajo	
Está sin trabajo		Quiere concentrar su carga horaria	
Teme quedarse sin trabajo		Efectuar mayores aportes	
Mayores oportunidades de desarrollo		Otro...	
Comentarios:			

(Educar, 2015)

Cierre:

- Agradecimiento
- Aclaración de inquietudes o dudas
- Breve explicación del trámite que procede
- Despedida cordial

Conclusiones, observaciones y comentarios

.....

.....

.....

.....

Nombre y firma del entrevistador

.....

Elaborado por: Jenny Pinargote

6.4.2.3. Evaluación psicológica

Esta etapa evalúa la inteligencia, aptitudes, personalidad e interés del individuo por medio de preguntas, estas tienden a medir aspectos importantes para el buen desempeño del puesto a cubrir.

La prueba se realizará por medio de un examen escrito donde el aspirante resolverá operaciones intelectuales.

La integración de las preguntas se deberá realizar por cada uno de los puestos a evaluar la misma que se elabora por una persona con conocimientos en psicología industrial para lograr el objetivo de las pruebas.

6.4.2.4. Investigación de referencias

Esta tiene por objetivo comprobar lo indicado por el aspirante en las técnicas anteriores tanto en la parte laboral siendo de gran utilidad la información a obtener:

En el caso de las referencias laborales del jefe anterior sobre las funciones que desempeñaba, tiempo de servicios, comportamiento y desempeño laboral, calidad, asistencia, puntualidad en ejecución de labores.

En el caso de las personales sobre el carácter y hábitos del candidato.

Además de estas se deberá de verificar los antecedentes penales del aspirante a fin de conocer si es una persona confiable para la empresa.

El tiempo aproximado para esta investigación puede ser de 15 minutos.

Para que la empresa lleve a cabo esta fase se elaboró el siguiente formato:

Formato 3. Guía de la investigación de referencias

GUIA DE LA INVESTIGACION DE REFERENCIAS COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS ACUÍCOLAS S.A	
--	---

Fecha:..... Nombre del entrevistado:..... Puesto solicitado:.....

Nombre de empresa contactada.....

Nombre de la persona contactada.....

Puesto:.....

Dirección:.....

Teléfono:.....

La persona que solicita información sobre las referencias del aspirante debe identificarse claramente e indicar los fines que persigue su llamada y ha de expresar su agradecimiento por la atención.

Referencia laboral.

1. ¿Cuál era la naturaleza del puesto que desempeñaba (indique el nombre del aspirante)?

.....
.....

2. ¿Cuáles eran las funciones y responsabilidades principales?

.....
.....

3. ¿Cómo consideraba el desempeño laboral?

.....
.....

4. ¿Cuál fue el motivo de la separación con la empresa?

.....
.....

5. ¿Cómo considera el comportamiento durante la relación de trabajo?

.....
.....
Comentarios:.....
.....
.....

Referencia personal

1. ¿Qué imagen tiene (indique el nombre del aspirante)?
.....
.....
2. ¿Cómo definiría su personalidad?
.....
.....
3. ¿Qué tiempo tiene de conocerlo?
.....
.....
4. Lo considera un individuo con valores y principios éticos y morales
.....
.....

Comentarios:.....
.....
.....

Evaluación final

De acuerdo a la información obtenida
.....
.....
.....

Nombre y firma del entrevistador
.....

Elaborado por: Jenny Pinargote

6.4.2.5. Examen médico

Esta técnica determinará que el aspirante está apto físicamente para el ejercicio del cargo a fin de evitar ausentismos debido a constantes enfermedades de salud, además de verificar que no padece alguna enfermedad contagiosa.

Esta se sugiere realizarla al final del proceso por su costo, es preferible que los candidatos con las más altas probabilidades lleguen a este trámite.

La empresa deberá seleccionar una institución pública o privada que garantice profesionalmente este proceso.

6.4.2.6. Evaluación final

Esta será la fase última del proceso y es donde se evaluarán las características más importantes y que se consideran indispensables para el buen desempeño del puesto permitiendo conocer si el aspirante se adapta al ambiente laboral y si es o no apto para el puesto.

Entre los aspectos básicos a ser evaluados serán los siguientes:

- Educación
- Apariencia y comportamiento
- Actitud
- Facilidad de comunicación
- Escolaridad, experiencia y aptitudes
- Estabilidad emocional
- Interés laboral
- Motivación y optimismo
- Honestidad
- Salud

El resultado de esta evaluación servirá para la decisión objetiva para elegir al candidato más idóneo para el puesto.

Para esta etapa se ha estructurado un formato para considerar la evaluación final del candidato.

Formato 4. Evaluación final sobre la futura contratación

<p>EVALUACION FINAL SOBRE LA FUTURA CONTRATACION</p> <p>COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS ACUÍCOLAS S.A</p> 

EVALUACION FINAL SOBRE LA FUTURA CONTRATACION

Señalar la calificación correspondiente del evaluado. En base a los resultados obtenidos en las técnicas aplicadas durante el proceso de selección.

Evaluación		Características
Apto	No apto	Educación Persona educada, posee valores morales y éticos
Apto	No apto	Apariencia y comportamiento Posee arreglo personal, ropa apropiada y energía controlada.
Apto	No apto	Actitud Conducta favorable para el puesto y la empresa, posee estado de ánimo adecuado y es sociable.
Apto	No apto	Facilidad de comunicación Expresa fácilmente sus ideas, opiniones y sugerencias. Además de estar concentrado y atento a la información que se pretende retroalimentar.
Apto	No apto	Escolaridad y experiencia Posee conocimientos para desempeñar el puesto.
Apto	No apto	Estabilidad emocional Posee un promedio aceptable en su estabilidad laboral
Apto	No apto	Interés laboral Plenamente identificado con el puesto, le atrae desempeñarlo
Apto	No apto	Motivación y optimismo Tiene deseos de laboral en cuanto se lo solicite, le agrada y acepta las ventajas y limitaciones que el puesto y la empresa proporcionan.
Apto	No apto	Honestidad Es una persona sólida, autentica y sincera

Comentarios:.....
.....
.....

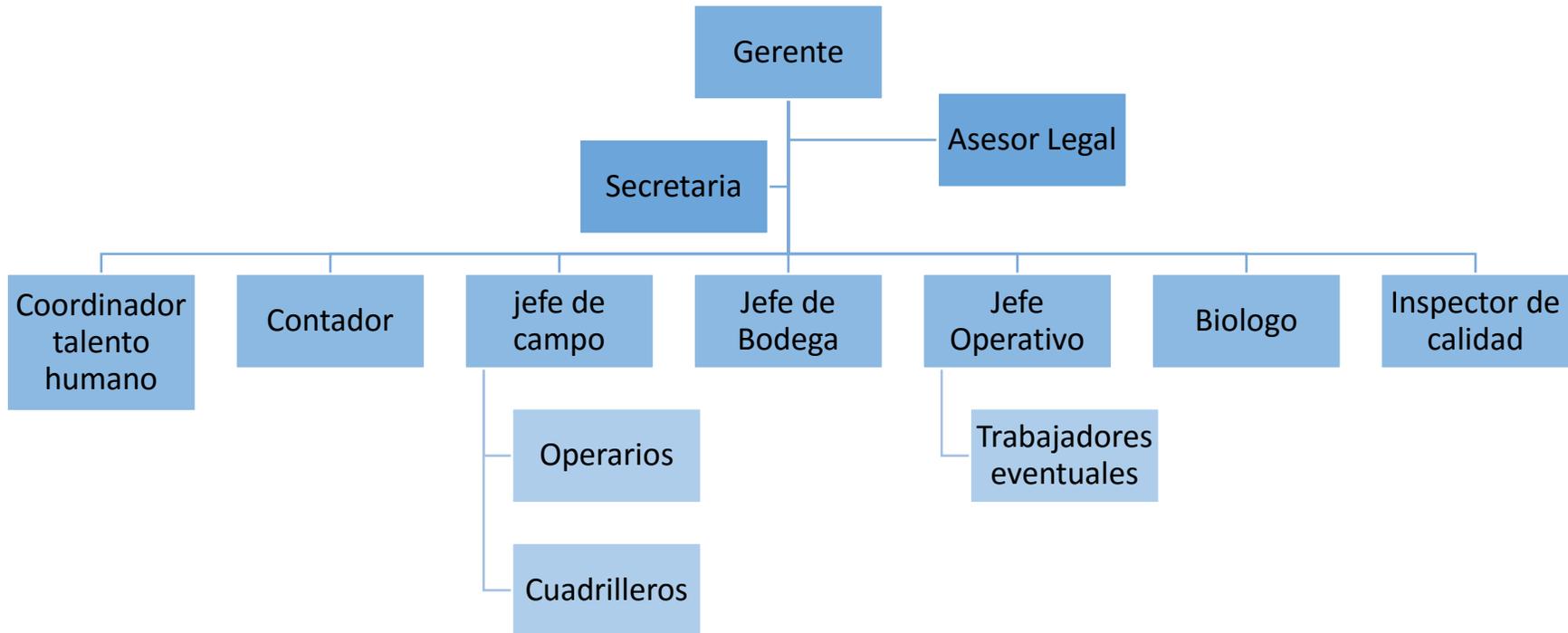
Calificación final
..... Apto
.....No apto

Nombre y firma del evaluador
.....

Elaborado por: Jenny Pinargote

6.4.3. Organigrama estructural para la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A

Figura 1. Organigrama Estructural para la Compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A



Elaborado por: Jenny Pinargote

6.4.4. Manual de Funciones

En base al organigrama estructural de la empresa se elaboró el manual de funciones basado en competencias para la compañía agroindustrial y de recursos acuícolas S.A.

COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS	Coord. RR.HH
 ACUÍCOLAS S.A	
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	Fecha: 23- 2-2015

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Gerente
1.2. Área:	Gerencia

2. Misión
Dirigir y administrar la Compañía, cumplir la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none">• Administrativa• Operativa

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none">• Representar a la Compañía, legal, judicial y extrajudicialmente, y administrar la Compañía sujetándose a los requisitos y limitaciones que le imponen la ley y los presentes Estatutos.• Dirigir e intervenir en las operaciones de la Compañía,• Autorizar la contratación de nuevo personal• Abrir cuentas corrientes bancarias y girar, aceptar y endosar letras de cambio y otros valores negociables, cheques u órdenes de pago a nombre y por cuenta de la Compañía.• Vender e hipotecar inmuebles, y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que implique transferencia de

<p>dominio o gravamen sobre ellos, previa autorización del Directorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir, a nombre de la Compañía, en acciones, participaciones o derechos de otras compañías o sociedades, previa autorización del Directorio. • Autorizar compras de materiales e insumos

5. Organización	
5.1. Cargo al que reporta:	5.2. Cargos que supervisa:
Accionistas de la compañía	Coordinación de Talento Humano Contabilidad Jefe de Campo Jefe de Bodega Jefe Operativo Biólogo

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Administrador o carreras afines	5 años

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Todas las áreas	Clientes

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
No cumplimiento de disposiciones con agravantes para despido.	Departamento 90% Campo 10%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión,	Comunicación

Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	Liderazgo Negociación Planificación y organización Productividad Visión estratégica
--	---

11. Actitudes / valores
Integridad Humildad Lealtad Compromiso Responsabilidad Aprendizaje continuo Autocontrol

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A	Coord. RRHH
	Fecha: 23-2-2015

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Secretaria
1.2. Área:	Administrativo

2. Misión
Colaborar con la empresa en lo que corresponda, para realizar y ejecutar los procesos que se dispongan, aplicando los conocimientos requeridos para la buena marcha de la compañía.

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Atender al cliente de manera personal y a través de los distintos medios de comunicación (teléfono, e-mail, otros) • Coordinar y establecer citas con los clientes • Organizar, codificar, controlar, archivar y realizar el seguimiento de los documentos y/o expedientes que se generen en la negociación de los inmuebles • Actualizar la información de los bienes inmuebles existentes para futuras negociaciones • Elaborar contratos según el tipo de negocio que se realice con el cliente • Manejar agenda del Gerente • Redactar o digitar documentos que la empresa requiera manejar • Realizar las demás funciones propias de su cargo

5. Organización	
5.1. Cargo al que reporta:	5.2. Cargos que supervisa:
Gerente	

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Lic. Secretariado Ejecutivo	1 año

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Gerencia Contabilidad Área operativa Coordinador de talento humano Campo Bodega	Clientes

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	- Computadora - Impresora - Teléfono

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Departamento 100%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	Informática básica Inglés Intermedio Redacción Mecanografía Manejo de Archivo

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Orientación al Cliente c) Trabajo en Equipo d) Orientación al Logro e) Adaptabilidad al Cambio	Organización Tolerancia a la presión Orientación al cliente interno y externo Trabajo en equipo Expresión oral y escrita Capacidad de aprendizaje

11. Actitudes / valores
Integridad Humildad Lealtad Compromiso Responsabilidad Aprendizaje continuo Autocontrol

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPañÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A	Coord. RRHH
	Fecha: 23-2-2015
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Asesor legal
1.2. Área:	Dirección general

2. Misión
Dirigir y administrar la Compañía, cumplir la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

3. Áreas clave de responsabilidad
Jurídica y legal

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los directivos en asuntos jurídicos y conceptuar sobre dichos asuntos. • Coordinar los diferentes temas jurídicos relacionados con los procesos de contratación, laboral, civil, comercial, convenios de cooperación. • Asistir, coordinar, controlar y evaluar el manejo jurídico de la información.

5. Estructura	
5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Gerencia	

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Título profesional en Derecho con especialización en alguna de las siguientes áreas administrativa, civil, comercial o laboral	5 años

7. Relaciones

7.1. Internas:	7.2. Externas:
Gerencia Coordinador de talento Humano	

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	Computadora teléfono impresora

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Departamento 60% Trámites legales 40%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y normativas del Ecuador • Contratación • Propiedad intelectual • Propiedad industrial • Patentes • Marcas

11. Actitudes / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo • Trabajo en equipo • Confiabilidad • Iniciativa • Comunicación laboral • Compromiso organizacional • Liderazgo

- Toma de decisiones
- Relaciones interpersonales
- Negociación
- Autocontrol
- Aprendizaje continuo

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPañÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A	Coord. RRHH
	Fecha: 23-2-2015
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Coordinador de talento humano
1.2. Área:	Administrativa

2. Misión
La gerencia realiza una adecuada disponibilidad de talento humano, formulando planes para la contratación, capacitación y desarrollo

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • RRHH

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar al recurso humano por medio de la formación, desarrollo y evaluación del desempeño. • Reclutar seleccionar al nuevo personal. • Ejecutar la inducción. • Elaborar planes de carrera del recurso humano. • Mantener una comunicación permanente. • Asegurar el cumplimiento de las normas con respecto al recurso humano dentro de la empresa.

5. Estructura	
5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Gerente general	

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Ingeniero en Recursos humanos	3 años

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Todas las áreas	- IESS - Ministerio de Relaciones Laborales

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	- computadora

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Departamento 100%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación Laboral • Código de trabajo • Gestión del RRHH • Selección • Evaluación del desempeño • Administración salarial • Capacitación y Desarrollo

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Orientación al Cliente c) Trabajo en Equipo d) Orientación al Logro e) Adaptabilidad al Cambio	a) Comunicación Oral y escrita b) Liderazgo c) Conducción de problemas d) Toma de Decisiones e) Organización y Planificación

- | |
|---|
| f) Trabajo bajo Presión
g) Pensamiento Analítico |
|---|

11. Actitudes / valores

Calidad del trabajo Trabajo en equipo Confiabilidad • Iniciativa Comunicación laboral Compromiso organizacional Liderazgo Toma de decisiones Relaciones interpersonales Negociación Autocontrol Aprendizaje continuo

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A	Coord. RRHH
	Fecha: 23- 2-2015

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Contador
1.2. Área:	Contable

2. Misión
Llevar de manera adecuada los procesos financieros de la compañía.

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos • Inventarios • Costos • Nómina • Presupuestos • Contabilidad

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar todo el proceso contable y financiero de la empresa • Encargarse de los trámites relacionados con el SRI • Controlar los costos de producción • Elaborar informes financieros semestrales para gerencia

5. Estructura	
5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Accionistas de la compañía	Administración Área Contabilidad Área Operativa

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Superior contabilidad y auditoria	5 años

C.P.A.	
---------------	--

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Gerencia Operativa Bodega	- SRI - Superintendencia de Cías - Clientes - Proveedores - Instituciones Bancarias

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	- Computadora

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa	Departamento 100%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	a)Tributación Fiscal b) Finanzas c) Seguros d) Normas Contables Ecuatoriana e) NIIF´s f) Normas del SRI

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto

<ul style="list-style-type: none"> a) Compromiso b) Orientación al Cliente c) Trabajo en Equipo d) Orientación al Logro e) Adaptabilidad al Cambio 	<ul style="list-style-type: none"> a) Calidad del trabajo b) Trabajo en equipo c) Confiabilidad d) Iniciativa e) Comunicación laboral f) Compromiso organizacional g) Liderazgo h) Toma de decisiones i) Relaciones interpersonales j) Negociación k) Autocontrol l) Aprendizaje continuo
---	---

11. Actitudes / valores	
<ul style="list-style-type: none"> Integridad Lealtad Responsabilidad Aprendizaje continuo Autocontrol 	<ul style="list-style-type: none"> Humildad Compromiso

Elaborado por: Jenny Pinargote
Fuente: Empresa

COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	Coord. RRHH
	Fecha: 23-2-2015

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Jefe de campo
1.2. Área:	Operativa

2. Misión
Supervisar el correcto manejo de la siembra del camarón y su respectiva producción.

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Producción

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el secado y preparación de la unidad acuícola • Cuidado y manejo integral de las piscinas • Verificar la calidad de la postlarva • Coordinar la climatización y siembra de postlarva • Responsable del cuidado sanitario del material y equipo de trabajo • Desarrollo de la siembra del camarón • Supervisar el manejo de la alimentación del camarón • Controlar la calidad del agua de los estanques • Monitorear la salud de los animales en cultivo • Controlar la limpieza y desinfección de las instalaciones de cultivo • Coordinar el proceso de cosecha

5. Estructura	
5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Gerente general	Operarios Cuadrilleros

6. Perfil profesional

6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
	3 años

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Gerencia Secretaria Bodega Jefe operativo	

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	- Computadora

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Campo 90% Departamento 10%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Patologías del camarón • Técnicas en el cultivo de camarón • Normas de calidad del agua • Tratamientos para el desarrollo del cultivo de camarón • Manejo adecuado de la alimentación • Manejo de enfermedades del camarón • Sistemas de control y erradicación de plagas • Medidas de bioseguridad • Prácticas para reducir el impacto ambiental del cultivo de camarón

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Orientación al Cliente c) Trabajo en Equipo d) Orientación al Logro e) Adaptabilidad al Cambio	a) Comunicación Oral y escrita b) Liderazgo c) Manejo de Conflictos d) Toma de Decisiones e) Organización y Planificación f) Trabajo bajo Presión g) Pensamiento Analítico

11. Actitudes / valores
Integridad Humildad Lealtad Compromiso Responsabilidad

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPañÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A	Coord. RRHH
	Fecha: 23-2-2015
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Operario
1.2. Área:	Operativa

2. Misión
Controlar y ejecutar las actividades de bombeo de las piscinas

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Producción

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el adecuado funcionamiento de las bombas • Elaborar informes de operaciones de bombas • Control del bombeo • Mantener el adecuado nivel de las piscinas • Dar mantenimiento a los equipos

5. Estructura	
5.1. Cargo al que reporta:	5.2. Cargos que supervisa:
Jefe de campo	

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Profesional en Mecánica	1 año

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Jefe de campo Cuadrilleros	

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Campo 90% Departamento 10%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Bombas industriales • Motores a diésel, gasolina • Mecánica automotriz • Soldadura

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Orientación al Cliente c) Trabajo en Equipo d) Orientación al Logro e) Adaptabilidad al Cambio	a) Comunicación Oral y escrita b) Toma de Decisiones c) d) Trabajo bajo Presión g) Pensamiento Analítico

11. Actitudes / valores		
Calidad del trabajo Iniciativa	Trabajo en equipo	Confiabilidad

Elaborado por: Jenny Pinargote
Fuente: Empresa

COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	Coord. RRHH
	Fecha: 23-2-2015

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Cuadrilleros
1.2. Área:	Operativa

2. Misión
Cosecha del camarón y traslado a empacadora

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Cosecha

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la cosecha del camarón • Control del peso durante cosecha • Proceder a tratar al camarón después de la pesca • Ubicarlos en kavetas • Trasladarlo a la empacadora

5. Estructura	
5.1. Cargo al que reporta:	5.2. Cargos que supervisa:
Jefe de campo	

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Bachiller química biólogo	1 años

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Jefe de campo	

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	Bote

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Campo 100%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de pesca • Tratamiento del camarón

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Trabajo en Equipo c) Orientación al Logro	a) Comunicación Oral y escrita b) Toma de Decisiones c) Trabajo bajo Presión d) Pensamiento Analítico

11. Actitudes / valores		
Integridad	Humildad	Lealtad
Compromiso	Responsabilidad	

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPañÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A	Coord. RRHH
	Fecha: 23-2-2015

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Bodeguero
1.2. Área:	Operativa

2. Misión
Responsable de la organización de la bodega, recepciones y logística de despachos ágil y seguros

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Bodega

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Registro, recepción y distribución de stock en bodega. • Control de inventarios • Vigilar las deficiencias; de empaques dañados, faltantes, sobrantes de insumos que llegan a la empresa. • Realizar reportes diarios de bodega al gerente general. • Reportar todas las falencias que pueden llegar de los pedidos y de la misma forma, de todas las salidas de mercadería de empresa. • Evaluación y perfeccionamiento permanente de los sistemas de almacenaje, recepción y distribución de los insumos.

5. Estructura	
5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Gerente	

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Profesional en administración de empresas -; Ingeniero Comercial	2 años

7. Relaciones

7.1. Internas:	7.2. Externas:
Contabilidad y Jefe de campo	Proveedores

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	Computadora

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Departamento 100%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Políticas administrativas d) Procedimientos y procesos e) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo f) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de bodega • Gestión de inventarios • Administrativos • Manejo de herramientas de Office • Gestión por procesos

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Trabajo en Equipo c) Orientación al Logro d) Adaptabilidad al Cambio	a) Comunicación Oral y escrita b) Toma de Decisiones c) Trabajo bajo Presión d) Pensamiento Analítico

11. Actitudes / valores		
Integridad	Humildad	Lealtad
Compromiso	Responsabilidad	

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPañÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS



ACUÍCOLAS S.A

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

Coord.
RRHH

Fecha: 23-
2-2015

1. Datos de identificación del puesto

1.1. Puesto:	Jefe operativo
1.2. Área:	Operativa

2. Misión

Coordinar y realizar el proceso de empaclado del camarón

3. Áreas clave de responsabilidad

- Empacadora

4. Funciones

- Coordinar el mantenimiento y limpieza periódica de las áreas de producción
- Sistematizar que los alimentos para el personal lleguen a tiempo y en excelentes condiciones de higiene.
- Informar los sobretiempos del personal de la camaronera, además del control de ingreso y salida del personal.
- Coordina la limpieza de baños, bodegas de insumos.

5. Estructura

5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Gerente general	Trabajador eventual

6. Perfil profesional

6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Profesional en administración	3 años

7. Relaciones

7.1. Internas:	7.2. Externas:
Gerente	Compradores

Coordinador de talento humano Bodega Jefe de campo	
--	--

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	Computadora, impresora, teléfono

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa	Campo 80% Departamento 20%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal • Costos • Herramientas de Office

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Orientación al Cliente c) Trabajo en Equipo d) Orientación al Logro e) Adaptabilidad al Cambio	a) Comunicación Oral y escrita b) Liderazgo c) Manejo de Conflictos d) Toma de Decisiones e) Organización y Planificación f) Trabajo bajo Presión g) Don de mando h) Pensamiento Analítico

11. Actitudes / valores

Comunicación laboral
Compromiso organizacional
Liderazgo
Toma de decisiones
Relaciones interpersonales
Negociación
Autocontrol
Aprendizaje continuo

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS		Coord. RRHH
	ACUÍCOLAS S.A	Fecha: 23- 2-2015
MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS		

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Inspector de calidad
1.2. Área:	Operativa

2. Misión	
Medición de la calidad del producto	

3. Áreas clave de responsabilidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto en la empacadora 	

4. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • realizar las pruebas de calidad de los productos elaborados • Instruir a los trabajadores en procedimientos y normas de control de calidad • Verificar que todos trabajen en la producción • Medir la calidad de lo que se está empacando. 	

5. Estructura	
5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Gerente general	Trabajador eventual

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Administrador de empresas, Gestión Administrativa, control y producción	3 años en cargos similares

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Gerente Jefe operativo	

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	Computadora, Impresora, teléfono

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Empacadora 60% Departamento 40%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal • Costos • Herramientas de Office

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Orientación al Cliente c) Trabajo en Equipo d) Orientación al Logro e) Adaptabilidad al Cambio	a) Comunicación Oral y escrita b) Liderazgo c) Manejo de Conflictos d) Toma de Decisiones e) Organización y Planificación f) Trabajo bajo Presión g) Don de mando h) Pensamiento Analítico

11. Actitudes / valores

Honradez
Respeto
Legalidad
Responsabilidad

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	Coord. RRHH
	Fecha: 23-2-2015

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Trabajadores eventuales
1.2. Área:	Operativa

2. Misión	
Procesamiento del camarón para el empackado	

3. Áreas clave de responsabilidad	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del camarón 	

4. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Descabezado del camarón • Limpieza 	

5. Estructura	
5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Jefe operativo	

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Bachiller	1 año

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Jefe operativo	

8. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:

No cumplimiento de disposiciones con agravantes para despido.	Campo 80% Departamento 20%
---	-------------------------------

9. competencias	
9.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento del camarón • Normas de higiene y seguridad

9.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Responsabilidad b) Trabajo en Equipo c) Disposición a metas e) Adaptabilidad al Cambio	a) Comunicación Oral y escrita b) Liderazgo c) Manejo de Conflictos d) Toma de Decisiones e) Organización y Planificación f) Trabajo bajo Presión g) Don de mando h) Pensamiento Analítico

10. Actitudes / valores
Honradez Respeto Legalidad Responsabilidad

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPañÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	Coord. RRHH
	Fecha: 23-2-2015

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Biólogo
1.2. Área:	Operativa

2. Misión
Verificar el cumplimiento de normas de calidad y medio ambiente en la producción del camarón.

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Medio ambiente

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear que los procesos de producción, operaciones y mantenimiento se lleven a cabo apegados a las normas ambientales y de calidad. • Registrar y obtener la información técnica, informes y reportes del personal, uso de insumos y demás documentación relacionadas al cumplimiento de auditorías externas de calidad y medio ambiente • Gestionar y tramitar la documentación referente a temas de calidad y medio ambiente.

5. Estructura	
5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Gerente general	

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Biólogo Ingeniero Acuicultor	3 años

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Jefe operativo Jefe de campo	

8. Responsabilidad sobre recursos	
8.1. Presupuestos	8.2. Instrumentos de trabajo

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Campo 80% Departamento 20%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en Sistemas de Gestión de Calidad • Conocimientos en Sistemas de Gestión Ambiental • Conocimiento de legislación Ambiental y de Acuicultura • Manejo de utilitarios Office.

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Trabajo en Equipo c) Orientación al Logro f) Adaptabilidad al Cambio	a) Comunicación Oral y escrita b) Liderazgo c) Manejo de Conflictos d) Toma de Decisiones e) Organización y Planificación

f) Trabajo bajo Presión g) Pensamiento Analítico

11. Actitudes / valores

Honradez Respeto Legalidad Responsabilidad

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

COMPañÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS  ACUÍCOLAS S.A MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	Coord. RRHH
	Fecha: 23- 2-2015

1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Puesto:	Chofer
1.2. Área:	Operativa

2. Misión
Transportar la producción desde el lugar de pesca a la empacadora

3. Áreas clave de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Transporte

4. Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Transportar la producción al lugar de entrega. • Estar predispuesto las 24 horas del día. • Coordinar el mantenimiento del vehículo mensualmente • Organizar la adquisición de combustible para el vehículo • Brindar reportes de los recorridos

5. Estructura	
5.1. Cargo jerárquico superior:	5.2. Inferior:
Jefe operativo	

6. Perfil profesional	
6.1. Educación formal:	6.2. Experiencia
Tener Licencia categoría E o licencia Profesional	1 o 2 años cubriendo puestos similares

7. Relaciones	
7.1. Internas:	7.2. Externas:
Área operativa	

8. Responsabilidad sobre recursos
--

8.1. Presupuestos	8.2. Implementos de trabajo
	Vehículo

9. Complejidad del cargo	
7.1. situaciones complejas que enfrenta el cargo:	7.2. condiciones generales y ambientales del puesto:
Despido al no cumplimiento de disposiciones en la empresa.	Campo 60% Departamento 40%

10. competencias	
10.1. Conocimientos	
Conocimientos corporativos	Conocimientos específicos del cargo
a) Cultura empresarial: Misión, Visión, Valores b) Planes Operativos c) Manual de Funciones d) Políticas administrativas e) Procedimientos y procesos f) Productos que procesa la empresa g) Cultura de Liderazgo y de trabajo en equipo h) Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> Leyes de transito

10.2. Habilidades	
Habilidades corporativas	Habilidades específicas del puesto
a) Compromiso b) Orientación al Cliente c) Trabajo en Equipo d) Orientación al Logro e) Adaptabilidad al Cambio	a) Comunicación Oral y escrita b) Manejo de Conflictos c) Toma de Decisiones d) Organización y Planificación e) Trabajo bajo Presión f) Pensamiento Analítico

11. Actitudes / valores
Honradez Respeto Legalidad Responsabilidad

Elaborado por: Jenny Pinargote

Fuente: Empresa

CAPÍTULO VII
BIBLIOGRAFÍA

- Moreno, J. (10 de enero de 2015). uhu.es. Obtenido de uhe web site:
<http://www.uhe.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/Tema-11Gestion%20humana%20basada%20en%20competencias.doc>
- Redalyc. (24 de enero de 2015). Redalyc . Obtenido de www. redalyc web site:
<http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Rodríguez, J. (2011). modelo de gestion de recursos humanos. Barcelona: UOC.
- Rodriguez, J. (2015). Gestion del recurso humano basado en la calidad total. previo la obtencion del titulo de ingeniera comercial Universidad tecnica estatal de Quevedo. marzo.
- Rodríguez, N. (2014). Selecccion efectiva de personal basada en competencias. Revista de servicio publico, 99-120.
- Secretaria tecnica de capacitación y formación profesional. (2 de febrero de 2015). Secretariacapacitacion.gob.ec web site. Obtenido de Secretariacapacitacion.gob.ec web site: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/Manual-de-Levantamiento-de-Perfiles.pdf>
- Talaya, A., & Molina, A. (2014). Inverstigacion de mercados. España: Esic Editorial.
- Taylor. (5 de enero de 2015). Taylor-rrhh.blogspot.com. Obtenido de Taylor-rrhh.blogspot. web site: <http://taylor-rrhh.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated>

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

Anexos 1. Encuestas a empleados



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA



Objetivo: el presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada “PLAN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS ACUICOLAS S.A. DEL CANTON PERDERNALES PROVINCIA DE MANABI, AÑO 2015”

A continuación encontrará una serie de preguntas identificadas las cuales solicitamos su fina y amable colaboración para contestarlas, estas tienen una serie de variables para que usted seleccione la más conveniente de acuerdo a la pregunta.

1.- Cuantos años tiene trabajando en la compañía

1 a 3 años

3 a 6 años

Más de 6 años

2.- Porque medio conoció de la existencia de la vacante que usted ocupó en la compañía

Radio

Anuncios prensa

Personal de la compañía

Otro: _____

3.- Cuando ingreso lo hizo por un proceso de selección de personal

Si

No

4.- Cuando ingreso se le realizaron pruebas de idoneidad de acuerdo al cargo que iba a ocupar.

Pocas

Muchas

Ninguna

5.- Seleccione los tipos de pruebas que le realizaron.

Psicológicas

De conocimiento

De desempeño

6.- Le realizaron una entrevista de selección

Si

No

7.- Conoce si la compañía verifico sus datos y referencias

Si

No

8.- Se le realizaron exámenes médicos

Si

No

9.- Le dieron a conocer el perfil del puesto a ocupar.

Si

No

10.- Conoce en su totalidad sus responsabilidades y funciones en el cargo que desempeña actualmente.

Poco

Mucho

Nada

11.- Considera importante mejorar el proceso de selección en la compañía.

Poco importante

Muy importante

ANEXO 2. ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE DE LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS ACUICOLAS S.A.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**



Objetivo: el presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con la investigación de campo para la elaboración de la tesis titulada “PLAN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL Y DE RECURSOS ACUICOLAS S.A. DEL CANTON PERDERNALES PROVINCIA DE MANABI, AÑO 2015”

1. Que requisitos son solicitados al momento de la selección del personal.
2. Durante el proceso de selección, se aplican pruebas de selección
3. Se le da un curso de inducción al nuevo personal
4. La empresa cuenta con una manual de funciones
5. Se evalúa el desempeño laboral de los empleados
6. Le hacen conocer el resultado de la evaluación de desempeño.
7. Cada que tiempo se capacita al personal
8. Como considera el clima laboral existente en la empresa
- 9.Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores?

10. ¿En los últimos cinco años la productividad laboral ha aumentado, disminuido o permanecido igual?

11. ¿Cuál es el desempeño de la empresa frente a la competencia?

12. ¿Qué porcentaje de sus empleados están totalmente comprometidos y están “haciendo su mejor trabajo” en todo momento?

Anexo 3. Fotos investigación



