

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO POR COMPETENCIAS APLICADO A PUESTOS  
ADMINISTRATIVOS. CASO: MACROCONTI**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**ANDRÉS DARÍO CORELLA GAIBOR**

andrescorella@yahoo.com

**Director: Ing. Karla María Alvarado Ramírez**

karla.alvarado@epn.edu.ec

**2014**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Andrés Darío Corella Gaibor, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Andrés Darío Corella Gaibor**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Andrés Darío Corella Gaibor bajo mi supervisión.

---

**Ing. Karla Alvarado**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios que con su infinita sabiduría y bendiciones me ha permitido alcanzar nuevas metas.

A mis padres y hermanos por el apoyo y ejemplo brindado.

A la Escuela Politécnica Nacional por la formación profesional obtenida en sus aulas, proporcionada por todos los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Al Sr. Alfredo Mortensen, Gerente General de Industrial Politex S.A.; al personal administrativo de Macroconti S.A. por su colaboración prestada, para la elaboración de la presente Tesis.

A la Ing. Karla Alvarado por la paciencia mantenida, el asesoramiento y orientación brindada para el desarrollo del presente tema de tesis.

A mis familiares, amigos y a Jenny Santamaría por su invaluable ayuda e incentivación constante para la conclusión del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Méntor Corella V. y Piedad Gaibor R. por la ayuda y el apoyo que en todos los aspectos siempre me han brindado, no solo en lo económico sino con su ejemplo de verdaderos padres y hombres de bien.

A mis hermanos Paúl y Danny por haber sido, ser y seguir siendo un ejemplo digno de perseverancia y consecución de logros.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTOS GENERALES.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	4
1.2.1. PERFIL COMPETENCIAL .....	4
1.3. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES DE MACROCONTI .....	5
1.3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE MACROCONTI.....	5
1.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
CAPITULO II.....	14
MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. INTRODUCCIÓN .....	14
2.2. COMPETENCIA .....	15
2.2.1. CATEGORÍAS DE LAS COMPETENCIAS .....	16
2.2.1.1. Competencias de punto inicial.....	17
2.2.1.2. Competencias diferenciales .....	18
2.2.2. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS .....	18
2.2.2.1. Conocimiento.....	18
2.2.2.2. Destrezas.....	19
2.2.2.3. Talento .....	19
2.2.2.3.1. ¿Por qué son únicos y duraderos los talentos?.....	19
2.2.2.3.2. ¿Por qué son importantes los talentos para desarrollar las competencias? .....	20
2.3. DISEÑO DE UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS.....	21

2.3.1.	PLANIFICACIÓN .....	22
2.3.2.	EJECUCIÓN .....	22
2.3.3.	EJECUCIÓN Y CONTROL .....	23
2.4.	DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS .....	23
2.4.1.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	24
2.4.1.1.	Puesto de trabajo .....	24
2.4.1.1.1.	Descripción del puesto de trabajo .....	25
2.4.1.1.2.	Fases La DPT establece las funciones, responsabilidades y requerimientos de un Puesto de Trabajo .....	26
2.4.1.2.	Métodos .....	27
2.4.1.2.1.	Método de la entrevista .....	27
2.4.1.2.2.	Método de la encuesta .....	27
2.4.1.2.3.	Método de observación .....	27
2.4.2.	RECLUTAMIENTO .....	29
2.4.2.1.	Métodos de Reclutamiento .....	29
2.4.2.2.	Técnicas de reclutamiento Interno y Externo .....	30
2.4.3.	SELECCIÓN .....	32
2.4.3.1.	Proceso de Selección .....	32
2.4.3.2.	Técnicas de Selección .....	33
2.4.3.2.1.	Entrevista de Selección .....	33
2.4.3.2.2.	Pruebas de conocimientos o de capacidades .....	33
2.4.3.2.3.	Pruebas psicométricas .....	34
2.4.3.2.4.	Pruebas de personalidad .....	34
2.4.3.2.5.	Técnicas de simulación .....	34
2.4.4.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	35
2.4.4.1.	Pasos de una evaluación del desempeño .....	36
2.4.4.2.	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño .....	37
2.4.4.2.1.	Escalas Gráficas .....	38
2.4.4.2.2.	Selección forzada .....	38
2.4.4.2.3.	Investigación de campo .....	39
2.4.4.2.4.	Método de los incidentes críticos .....	39
2.4.4.2.5.	Listas de verificación .....	39
2.4.5.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO .....	40
2.4.5.1.	Proceso de entrenamiento .....	41
2.4.5.2.	Métodos de Desarrollo .....	42
2.4.6.	REMUNERACIONES Y BENEFICIOS .....	43
CAPITULO III .....		46
DIAGNÓSTICO DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS EN MACROCONTI .....		46

3.1.	BASE FILOSÓFICA DE MACROCONTI .....	46
3.1.1.	MISIÓN .....	47
3.1.2.	VISIÓN.....	47
3.1.3.	VALORES.....	47
3.1.4.	OBJETIVO GENERAL .....	48
3.2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SUBSISTEMAS DE MACROCONTI .....	48
3.2.1.	ADMISIÓN .....	48
3.2.1.1.	Reclutamiento .....	48
3.2.1.2.	Selección.....	51
3.2.2.	APLICACIÓN .....	53
3.2.2.1.	Análisis, descripción y valoración de cargos.....	53
3.2.2.2.	Evaluación del desempeño .....	56
3.2.3.	DESARROLLO .....	57
3.2.3.1.	Capacitación .....	57
3.2.3.2.	Desarrollo .....	59
3.2.4.	MANTENIMIENTO .....	60
3.2.4.1.	Salarios .....	60
3.2.4.2.	Beneficios .....	62
3.2.4.3.	Seguridad y Salud Ocupacional.....	63
3.2.4.4.	Relaciones Laborales .....	64
CAPÍTULO IV .....		66
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN MACROCONTI.....		66
4.1.	METODOLOGÍA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS... 66	66
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	67
4.2.1.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	67
4.2.2.	DESARROLLO DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	67
4.2.3.	PERFIL DE COMPETENCIAS .....	83
4.3.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN MACROCONTI S.A. ....	84
4.3.1.1.	Reclutamiento, Selección y Contratación.....	85
4.3.2.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	87
4.3.3.	ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS .....	90
4.3.4.	CAPACITACIÓN .....	91
4.3.5.	REMUNERACIONES .....	95
4.3.6.	BENEFICIOS .....	96
CAPÍTULO V .....		100



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	100
5.1 CONCLUSIONES .....	100
5.2 RECOMENDACIONES .....	102
REFERENCIAS .....	104
ANEXOS .....	105

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ubicación Macroconti S.A.....	6
Figura 2 – Organigrama Macroconti S.A. ....	8
Figura 3 – Definición de competencias según varios autores.....	17
Figura 4 – Fases para describir puestos de trabajo.....	26
Figura 5 - Las cuatro etapas del proceso de entrenamiento.....	42
Figura 6 - Los tres componentes de la remuneración total.....	44
Figura 7 – Estadísticas de métodos de reclutamiento.....	49
Figura 8 – Proceso Actual de Reclutamiento y Selección Macroconti S.A. ....	54
Figura 9 – Proceso para obtención de Perfil de Competencias.....	66
Figura 10 – Estructura de Diccionario de Competencias Macroconti S.A.....	68
Figura 11 – Proceso de Reclutamiento y Selección propuesto Macroconti S.A....	88
Figura 12 – Proceso de Evaluación del Desempeño Propuesto Macroconti S.A. .	90
Figura 13 – Proceso de Capacitación Propuesto Macroconti S.A.....	92
Figura 14 – Proceso de Aumento Salarial Propuesto Macroconti S.A. ....	96

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Ventajas y Desventajas de los Métodos de Descripción de Cargos .....	28
Tabla 2 – Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Interno y Externo.....	30
Tabla 3 – Descripción de pruebas de conocimientos o de capacidades.....	35
Tabla 4 – Métodos de Desarrollo de Personas.....	43
Tabla 5 – Cantidad de hojas de vida recibidas en Macroconti S.A. ....	50
Tabla 6 – Estructura de Perfil de Competencias .....	84
Tabla 7 – Propuesta de Modelo de Plan de Capacitación.....	93
Tabla 8 – Tabla de Aumento Salarial Macroconti S.A.....	95

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Manual de Funciones del personal de Macroconti S.A.....	106
ANEXO B – Perfil de Competencias.....	130
ANEXO C – Formato de Desvinculación Macroconti S.A.....	131
ANEXO D – Formato de Requerimiento de Personal Macroconti S.A. ....	132
ANEXO E – Formato de Incremento de Personal Macroconti S.A.....	133
ANEXO F – Formato de Referencias Macroconti S.A.....	134
ANEXO G – Solicitud de Empleo Macroconti S.A.....	135
ANEXO H – Listado de requisitos para laborar Macroconti S.A. ....	137
ANEXO I – Formato de Entrenamiento Macroconti S.A.....	138
ANEXO J – Formato Evaluación del Desempeño Macroconti S.A.....	139
ANEXO K – Formato de Análisis y Valoración de Cargos propuesto Macroconti S.A.....	141
ANEXO L – Formato de Autorización de Capacitación Macroconti S.A.....	143

## RESUMEN

El mundo de los negocios se encuentra en constante cambio, en una acelerada evolución por mejorar y ser más competitivo. Los llamados a buscar e implantar dichos cambios son los empresarios líderes que a través de la aplicación de ciertas técnicas en sus empresas pueden alcanzar el éxito.

A pesar de esta época cambiante, existen empresas que son ajenas al cambio, que han establecido barreras que impiden la actualización de sus modelos de gestión, muchas veces por falta de conocimiento o por simple desmotivación.

Dentro de la empresa Macroconti S.A. se ha detectado este problema, especialmente en el área de Talento Humano, por lo que se ha visto la necesidad de realizar esta investigación.

Se iniciará identificando los procesos del Departamento de Talento Humano utilizados actualmente, para reconocer las falencias en las que se estaría recayendo. Con el levantamiento de información y el compromiso de los jefes departamentales se establecerán competencias para el personal administrativo.

Finalmente se propondrá la aplicación del modelo de gestión basado en competencias, dentro del cual se establecerán procesos y principios a seguir para cada uno de los subsistemas de Talento Humano.

En conclusión, esta tesis permitirá al Departamento de Talento Humano de Macroconti S.A. reconocer ciertos errores en los procesos utilizados actualmente y adoptar nuevas técnicas de gestión, las cuales estarán basadas en competencias, mismas que permitirán a la empresa aprovechar del potencial de cada uno de sus trabajadores.

## **ABSTRACT**

The business world where we are living in is constantly changing. It is evolving quickly in order to be better and more competitive. The ones who are called to achieve these changes and to implement them correctly are the businessmen who have leadership. This will be possible by applying certain techniques at their own companies so they can succeed.

Although we are facing a fluctuating era, there are still companies that are not familiarized with the idea of changing. They have built barriers which do not let them modernize their models of management. This happens most of the times because of lack of knowledge or just because of discouragement.

At Macroconti S.A. it has been detected this problem, especially at the Human Resources Department; which is why this research has been developed.

First of all, we will start observing the procedures that currently are being applied by the previously mentioned Department, so we can determine their mistakes. With this information and the head chief's compromise they will be established competences for the administrative employees.

Finally, we will suggest the application of the model of management based on competences involving procedures and principles which have to be followed in every Human Resources subsystem.

To resume, this thesis will allow Macroconti's Human Resources Department realize several faults in their procedures so after that they can adopt new management techniques that will be based in competences giving them the opportunity of taking advantage of the human potential of all of its workers.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTOS GENERALES**

#### **1.1. INTRODUCCIÓN**

Los actuales retos que tienen las empresas van de la mano con las personas, ya que de las decisiones que tomen depende el desarrollo o no de la organización. El área de recursos humanos es una de las que más cambios ha experimentado, gracias a la globalización, interdependencia y liberalización de los mercados, desarrollo y transformación tecnológica permanente, acceso a la información y capacidad para su transferencia, irrupción de nuevos valores y necesidades sociales; las organizaciones empresariales deben articular acciones de respuesta estratégica para adaptarse a los cambios que estos mismos factores están produciendo, ya que es precisamente mediante la optimización del capital humano como se puede lograr que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente, a través de un marco de referencia para la administración y desarrollo del personal dentro de las organizaciones, es decir, mediante una gestión de recursos humanos basado en competencias.

El propósito del estudio de la Gestión del Talento Humano es mostrar de manera sencilla, cómo se administra a las personas en una organización, es decir, cómo conducir a la organización y a sus colaboradores al éxito mutuo. De esta manera la Gestión de Recursos Humanos se refiere al diseño y a la aplicación de los sistemas formales de una organización para asegurar el uso eficaz y eficiente del talento humano con miras al logro de las metas de la organización. (Daft & Marcic, 2006). Según (Alles, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2005) los recursos humanos cumplen un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XXI, por lo que se necesitan profesionales modernos y competitivos para realizar de una manera eficaz y efectiva las actividades de cada puesto de trabajo, creando de esta manera un ambiente ideal para el crecimiento personal y organizacional.

Es por esto que se debe hacer énfasis en todo lo relacionado a la administración de recursos humanos y todo lo que ello conlleva, es decir, desarrollar un plan de

capacitación, administración de salarios, higiene y salud ocupacional, correcta selección y contratación, beneficios sociales, y todo aquello que permita un buen desenvolvimiento de la persona en la empresa.

El concepto de competencia nace de la necesidad de identificar variables que puedan predecir el buen desempeño que un trabajador tendrá en cualquier organización sin importar su raza, sexo o nivel socioeconómico (Spencer, 1993). David McClelland fue el primero en utilizar el término competencias, tras sus estudios llegó a la conclusión que la motivación para el logro de una persona no está determinada por los resultados de tests académicos o de conocimiento sino más bien por la manera espontánea en que desarrolla en determinado trabajo (citado en Gartner, 1999). La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos organizacionales, los diferentes subsistemas de la empresa enfocados en dichas competencias conducirán al éxito (Alles, 2005). Por tanto, las competencias deben considerar criterios de desempeño (condiciones en que debe realizarse la actividad) y evidencias de desempeño (situaciones, resultados o productos requeridos para demostrar la aptitud (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, 2001).

En 1973 David McClelland publicó el artículo "Testing for competence rather than intelligence" obteniendo resultados que indicaban que las pruebas de inteligencia realizadas en las escuelas no eran analizadas a fondo y que el éxito de estos estudiantes en dichas pruebas no significaban que en el futuro iban a tener éxito laboral. También se cuestionó los estudios hechos por Ghiselli que consideraba la relación de las pruebas de inteligencias con el éxito en el trabajo. Se desmintió también que el IQ de las personas no está relacionado con el prestigio en un empleo, demostrando que las evaluaciones y tests tradicionales de selección de personal que decían predecir el desempeño exitoso eran insuficiente (Vargas, 2001). Es así, que el uso de ejemplos de criterio para McClelland muestra su desacuerdo con psicólogos como McNemar y Jensen. Entendiéndose por ejemplos de criterio a la aplicación de métodos enfocados a conocer la capacidad de las personas para realizar una actividad específica. Este método compara a la



gente que ha tenido éxito en el trabajo o una vida interesante contra gente menos exitosa con el fin de identificar las características asociadas al éxito.

El uso de ejemplos de criterio se basa en la motivación para alcanzar el éxito, tratar identificar cuáles son estas motivaciones o cuales son las tendencias que deben seguir las personas para alcanzar un logro.

Existen ciertos rasgos conductuales o comportamientos en las personas con alto nivel de éxito, los cuales se detalla a continuación:

- Buscan activamente el éxito en el rendimiento profesional, asumiendo ciertos riesgos, pero sin exceder sus capacidades reales (McClelland & Boyatzis, 1982).
- Son emprendedores y se interesan en los negocios y actividades empresariales (McClelland, 1985).
- Asumen la responsabilidad de las consecuencias de su conducta.
- Se interesan por la retroalimentación de sus acciones, la información sobre el rendimiento de su conducta.
- Son innovadores, buscan activamente nuevas formas de realizar las tareas que conduzcan al objetivo deseado.
- Ejecutan con más eficacia que los demás las tareas desafiantes.
- Rinden más que el resto de personas ante tareas que suponen motivación individual.
- Al momento de elegir tareas prefieren aquellas con dificultad moderada.
- Evitan riesgos extremos, pero asumen mayor cantidad de riesgos calculados (Chóliz, 2004)

## **1.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

El management de gestión por competencias se refiere al hombre; su misión es hacer a la gente capaz de conseguir una eficacia conjunta a través de potenciar sus puntos fuertes y hacer que sus debilidades sean irrelevantes. El *management* está comprometido con la integración de las personas en un proyecto común, tiene que ver con la acción, con la aplicación, con los resultados y con la evolución. Tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento y su desarrollo.

Una de las funciones de la gestión por competencias es conseguir eficacia en el trabajo y que las personas lleguen a realizarse. Las empresas de hoy agrupan a un gran número de personas con importantes conocimientos y habilidades en casi todos los niveles. Esto quiere decir que todos tienen impacto en las decisiones que se toman, en cómo hay que hacer el trabajo y en qué momento. La conclusión es que todos los miembros de una organización deben ser objeto de atención (Dirube J. L., 2004)

### **1.2.1. PERFIL COMPETENCIAL**

El perfil de competencias es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico cultural del contexto donde interactúan. Este concepto es utilizado por Martha Alles según el diccionario de la lengua española (Alles, Selección por Competencias, 2006).

El perfil por competencias proporciona datos descriptivos generales, conocimientos, habilidades, destrezas y valores. El perfil se define en base a la información recolectada mediante una fase de indagación, en la cual se pretende identificar necesidades de capacitación o formación.

### **1.3. ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES DE MACROCONTI**

Industrial Politex es una empresa textil productora de telas que nació en 1979 bajo la conducción del hasta hoy gerente propietario Alfred Mortensen Lund. Entre sus principales productos están telas para cortinería, forros, ropa interior, toldos, ropa deportiva; todos estos productos son hechos principalmente de poliéster y es por ello el nombre de Politex.

En el año 1999 empezó a tener problemas con los trabajadores debido a que iniciaron una huelga, la cual no tuvo solución y la empresa cerró. Es a partir del año 2000 que Industrial Politex deja de operar como fabricante y comercializadora de sus productos y lo hace a través de la creación de las nuevas empresas que son: Sirius, Macroconti y Shinatex.

- Sirius, es la empresa dedicada a todo lo referente a mantenimiento y carpintería, consta de 60 trabajadores y su representante legal es el Sr Tulio Beltrán.
- Shinatex, es la empresa productora y comercializadora de las telas, consta de 160 trabajadores y su representante legal es el Lcdo William Madrid.
- Finalmente se tiene a Macroconti, que es la empresa de servicios donde consta todo el personal administrativo y es en la que se va a enfocar este proyecto. Su representante legal es el Sr Daniel Solis.

Es importante indicar que las empresas Sirius, Macroconti y Shinatex aún son conocidas como Industrial Politex, debido a que, la clientela y la mayoría de trabajadores identifica con este nombre al grupo de empresas. Incluso sus productos son vendidos bajo el nombre de Industrial Politex.

#### **1.3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE MACROCONTI**

Macroconti S.A. se constituyó mediante escritura pública otorgada el 3 de agosto de 1999 y se inscribió en el Registro Mercantil el 25 de agosto de 1999. La

empresa está ubicada en la Avda. 6 de Diciembre N6695 y Abdón Calderón (Figura 1).



**Figura 1** - Ubicación Macroconti S.A.  
Fuente: Google Earth

La empresa Macroconti cuenta con 42 trabajadores, los cuales están distribuidos en los siguientes departamentos:

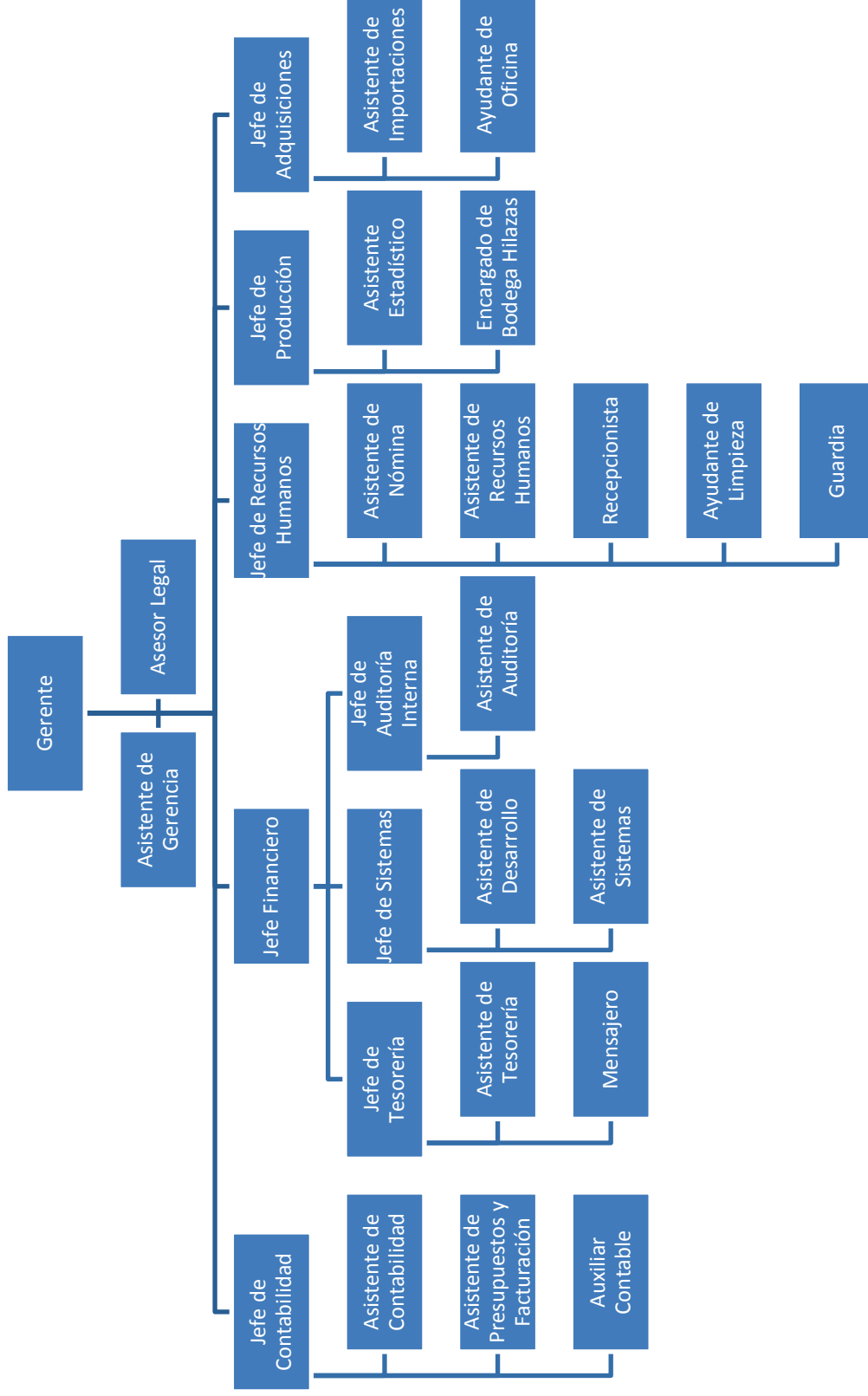
- Contabilidad, cuya función es llevar toda la parte de pago de impuestos, estados financieros.
- Auditoría interna, encargada de hacer un control en todos los departamentos
- Financiero que tiene a su cargo todos los ingresos y egresos de dinero
- Adquisiciones, que se encarga de todas las importaciones de materia prima y además de todos los materiales necesarios para la empresa.
- Sistemas que realiza todo lo referente a tecnología de la información.
- Recursos humanos que tiene a su cargo las actividades referentes al personal tanto administrativo como de planta.

- Estadística y producción encargada de la planeación de producción del producto.
- Guardianía que se encarga de la seguridad de las instalaciones de la empresa
- Mensajería que realiza todo lo referente a entrega y recepción de documentos dentro de la ciudad
- Limpieza que realiza todas las tareas de aseo de la empresa y finalmente;
- Recepción que se encarga de llamadas y ayuda a personal externo de la empresa.

Es importante mencionar que la empresa no tiene definido su Misión, Visión, Objetivos. Estos elementos fundamentales para toda empresa están siendo estudiados durante los últimos meses por parte de una empresa externa la cual está haciendo todo el levantamiento de procesos para definir dichos requerimientos.

El organigrama estructural de Macroconti se detalla en la Figura 2 (véase pág. 8)

La actividad principal de la empresa es la de prestar servicios administrativos a las empresas Sirius y Shinatex, su objeto social es prestar asesoría integral en las ramas de comercio exterior, contabilidad y capacitación de personal.



**Figura 2 – Organigrama Macroconti S.A.**

Fuente: El Autor

#### **1.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El principal problema que se encuentra en la empresa Macroconti y específicamente en el área de Recursos Humanos, es la forma en que se maneja dicha área, no se lo hace según las exigencias de hoy en día; por lo que se ha visto la necesidad de un cambio en la gestión para que se agilicen todos los procesos, se realicen las actividades según normas y políticas concisas y actualizadas que permitan el desarrollo del área y posibiliten la contratación de personal idóneo.

A continuación se realizará una breve descripción de la forma en que se manejan actualmente los subsistemas de Recursos Humanos de Macroconti S.A. y se los analizará más profundamente en los capítulos posteriores:

- Reclutamiento.- En lo referente a reclutamiento de personal no existen estándares establecidos para incorporar gente a la empresa, en primera instancia se publicaba anuncios en la prensa durante el fin de semana. El nuevo personal que ha llegado al área está tratando de potenciar el uso del internet para publicar los anuncios cuando se requiere cubrir una vacante en el área administrativa. El reclutamiento interno es muy poco utilizado y cuando se lo realiza no es por iniciativa del área de Recursos Humanos.
- Selección.- Para seleccionar al futuro colaborador se presenta una terna de aspirantes al jefe del área que hizo el requerimiento, el cuál escoge a la persona más idónea según su criterio. Dependiendo el área de la vacante se realizan pruebas de conocimiento antes del ingreso y de sus resultados depende la selección, en la mayoría de los departamentos estas pruebas no se realizan y la selección se basa en otros factores como disponibilidad, experiencia, estudios, aceptación de sueldo, etc.
- Descripción y valoración de cargos.- Actualmente dentro de Macroconti S.A. no existe un análisis exhaustivo de cada cargo, se cuenta tan solo con un manual de funciones, el mismo que no está actualizado y no se lo toma en cuenta para realizar inducción en los nuevos trabajadores.

- Evaluación del Desempeño.- En lo referente a evaluación del desempeño no existe un método establecido de evaluar a los trabajadores para saber si se están desarrollando bien en sus puestos de trabajo. La única persona encargada de vigilar el desempeño de los empleados es su jefe directo, él es responsable de hacer el seguimiento de los trabajadores de su área y hacer que mejoren en sus actividades.
- Capacitación.- En la empresa Macroconti S.A. no está establecido un plan de capacitación continuo y acorde a las necesidades de los trabajadores; las capacitaciones que se realizan están enfocadas en los requerimientos técnicos que necesite la empresa. Una vez que las capacitaciones se realizan ya sea por iniciativa del propio trabajador o de la empresa no existe una retroalimentación para que la empresa se beneficie por los conocimientos adquiridos.
- Desarrollo.- Este subsistema está dado por el cambio de puestos de trabajo, cuando existe una vacante primero se hace un reclutamiento interno donde se observa si un colaborador tiene la capacidad de asumir las funciones de un cargo más importante o de más responsabilidad. El plan de desarrollo no es una regla dentro de la empresa, no es un proceso obligatorio a seguir sino más bien como algo optativo.
- Salarios.- Los sueldos son relativamente bajos para las actividades que realiza cada trabajador y esto incluso ha generado barreras para la contratación de personal. La remuneración de cada trabajador aumenta en un promedio del 3.5% anual luego del análisis realizado a cargo de la Gerencia General quien decide si realizar o no dicho incremento.
- Beneficios.- Para los trabajadores existen beneficios puntuales que son: tarjeta de comisariato, obsequios, entrega de quintal de arroz, programas por festividades y bonos.
- Seguridad y Salud Ocupacional.- El Jefe de Seguridad Industrial y el Médico Ocupacional son los encargados directos de manejar este departamento, el cual principalmente está enfocado en el área industrial



de la empresa, son trabajadores nuevos ya que anteriormente no se exigía dichos cargos a las empresas, los temas relacionados a esta área los ejecutaba el departamento de Recursos Humanos.

- Relaciones Laborales.- Las relaciones empleado-empleador dentro de Macroconti S.A. funcionan de buena manera ya que no ha existido ningún problema con los trabajadores, la empresa trata de cumplir con todos los requerimientos que exige la ley.

El diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias tiene como principal propósito solucionar estos problemas, si se tiene un proceso definido para cada subsistema de recursos humanos el departamento mejorará y por ende la empresa; ya que este departamento es el encargado de que todos los empleados se sientan a gusto y estén acorde con su puesto de trabajo.

El modelo de gestión basado en competencias ayuda no solamente a las personas que integran la compañía, sino también a que la empresa sea competitiva dentro del mercado, esto implica un enfoque de las organizaciones hacia sus trabajadores.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión de talento humano para el personal administrativo de Macroconti basado en competencias, que permita desarrollar las habilidades y capacidades requeridas en la empresa, y de ésta forma mejorar los procesos relacionados con el manejo de personal.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Documentar las prácticas actuales de los subsistemas de recursos humanos

- Evaluar la metodología aplicada actualmente dentro de los subsistemas de recursos humanos.
- Definir y analizar las competencias organizacionales requeridas para cada puesto administrativo.
- Diseñar un modelo de gestión de talento humano que garantice el nivel de competitividad de la empresa.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La empresa Macroconti se creó en el año 1999 con el objetivo de asesorar en las ramas de comercio exterior, contabilidad y capacitación de personal. En el transcurso del tiempo la empresa ha mejorado en sus operaciones y su personal ha aumentado, haciendo indispensable la mejora de todos sus departamentos incluido el área de recursos humanos y todos sus subsistemas.

Es por ello que aún y cuando la organización cuenta con la infraestructura para la gestión basada en competencias, se hace necesario evaluar este esfuerzo para asegurar su impacto en el desarrollo de talento humano.

El objeto es comprender y buscar soluciones a la escasa importancia que se le atribuye a los diferentes subsistemas de recursos humanos en Macroconti; se trabajará en el ambiente en el cual se desenvuelven cada uno de los trabajadores y se obtendrá datos relevantes que serán analizados para consecuentemente proponer soluciones al problema planteado en este proyecto. La idea es generar un marco de referencia que exponga la manera en se pueda optimizar el recurso humano que labora en la organización.

La importancia del estudio que se pretende realizar en este proyecto recae en que las personas que se integren a la empresa sean las más idóneas y aquellas que ya estén trabajando en Macroconti realicen sus actividades según sus respectivas competencias. Para ello, se llevará a cabo la identificación de competencias requeridas para los puestos administrativos, con la finalidad de

incrementar la probabilidad de seleccionar a personas que tengan mejor correspondencia con la estrategia de la organización.

Se eligió identificar las competencias organizacionales, ya que corresponden al máximo nivel de la organización, y que a partir de éstas se puede establecer el marco estratégico y organizacional para la planificación y el desarrollo de los recursos humanos. Una vez que se seleccionan las competencias clave, todos los procesos de recursos humanos se implementan a partir de las mismas dando lugar a lo que se conoce como “Gestión por Competencias”.

Con el antecedente expuesto se ve la necesidad de diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo, lo cual permitirá una colaboración eficaz de las personas para alcanzar objetivos organizacionales e individuales.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe un mundo cambiante y globalizado, originado por las nuevas tendencias mundiales, es muy difícil reconocer cuál es el camino correcto para alcanzar el éxito, de las técnicas de gestión que se realice dependerá la superación.

Poco a poco las exigencias de los clientes no solamente se enfocan hacia la cantidad de los productos o servicios que se les ofrece sino más bien a la calidad de ellos, donde influyen en gran parte las personas; es por esto que los administradores han tenido que cambiar la manera de gestionar su recurso humano, al mismo tiempo que la empresa obtiene beneficios de sus trabajadores ellos también son recompensados por su esfuerzo.

Una manera de lograr dicho beneficio mutuo es identificando cuáles son las habilidades, cualidades, técnicas, conocimientos y capacidades de cada persona y según ello ubicarla en el puesto de trabajo en el cual se desempeñe mejor. El hecho de que un empleado se sienta a gusto en su puesto de trabajo asegurará buenos resultados para la empresa.

Según (Alles, Diccionario de Competencias, 2009) la gestión por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios y simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Lo que el modelo de gestión por competencias persigue es contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al alcance de objetivos y metas. La gestión por competencias constituye una herramienta que aporta a la competitividad de la empresa, que basándose en la mejora del talento humano puede diferenciarse dentro del mercado. Para que una organización pueda generar esta diferenciación basada en competencias primero debe identificar sus competencias y a partir de eso desarrollarlas dentro de lo que son los diferentes procesos de recursos humanos como son: provisión, aplicación,

compensación, desarrollo, mantenimiento y control. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

## **2.2. COMPETENCIA**

Introducirse en el conocimiento de competencias requiere entrar vagamente en el área de la psicológica, ya que tiene que ver con la conducta de las personas. Los psicoanalistas fueron los pioneros en encontrar razones inconsistentes que justifiquen el comportamiento de las personas llegando a la conclusión, que los mejores motivos de las personas estudiadas hasta el momento son el motivo de logro, el motivo de poder y el motivo de afiliación (Dirube J. L., 2004)

El motivo de logro es aquél que incita a actuar a las personas, para que encuentren satisfacción al realizar sus propias tareas, el motivo de poder afecta a las personas ya que les gusta influir en ciertas cosas, y el motivo de afiliación es aquél en el cual las personas desean encontrarse unas con otras. Sin embargo no todos los motivos anteriormente mencionados actúan de igual manera o con la misma intensidad en las personas pues, depende de cada una de ellas, ya que algunas tienen mayor necesidad de satisfacer la necesidad de logro, de poder y de afiliación. (Dirube J. L., 2004)

Las competencias no son cualidades innatas pues, se adquieren y se desarrollan a lo largo de la vida del individuo, y además, esto puede hacerse de una forma programada. Hay que tener en cuenta que las competencias se manifiestan a través de la conducta. Es por ello que el rendimiento de las personas en un puesto de trabajo hace varios años funcionaba tomando en cuenta simplemente la correcta realización o no de determinada tarea, sin destacar otros valores propios de la personalidad del individuo. A estos factores de la personalidad es lo que hoy se llama competencias. (Dirube J. L., 2004)

Según lo expuesto anteriormente una buena ejecución de prueba concreta, en un momento determinado, no garantizaba una buena adecuación de la persona al puesto, pues los factores sociales no eran tenidos en cuenta. Así, comenzaron a realizarse pruebas psicométricas que medían aspectos como la sociabilidad, la

capacidad de trabajo, la extraversión o la inteligencia general. Se pretendía hacer una revisión anticipada de los resultados que obtendría el trabajador una vez integrado en su puesto de trabajo, bajo la supervisión de una persona concreta (Dirube J. L., 2004)

Según (Dirube J. L., 2004), las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de:

- Conocimientos y destrezas
- Valores y hábitos
- Motivos

La definición de competencias varía según cada autor por lo que en la Figura 3 se detalla algunas de ellas (véase pág. 17)

En conclusión se entiende por competencias a determinadas conductas que llevan a cabo los individuos con éxito y que precisamente dichas conductas constituyen el motivo de su éxito dentro de una situación determinada. Son el conjunto de actitudes, aptitudes y conocimientos que debe tener una persona para desempeñarse con éxito en un cargo.

### **2.2.1. CATEGORÍAS DE LAS COMPETENCIAS**

Las competencias pueden clasificarse en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen. (Alles, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2005)



**Figura 3 – Definición de competencias según varios autores**

Fuente: El Autor

### 2.2.1.1. Competencias de punto inicial

“Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas”. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

### **2.2.1.2. Competencias diferenciales**

“Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas”. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

## **2.2.2. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**

Las competencias son desarrolladas a partir de unas materias primas muy específicas. Algunas de ellas, como el conocimiento y las destrezas, se pueden adquirir por medio de la práctica y el aprendizaje; otras, como los talentos, sencillamente se pueden pulir (Buckingham & Clifton, 2001)

### **2.2.2.1. Conocimiento**

Según (Buckingham & Clifton, 2001) hay dos tipos de conocimiento, ambos son necesarios para el éxito personal y se los puede adquirir.

Primero, se necesita el conocimiento específico de los hechos, lo que se llama contenido. Por ejemplo, cuando uno comienza a aprender un idioma, el conocimiento objetivo es el vocabulario. Es preciso aprender lo que significa cada palabra o, de lo contrario, jamás será posible aprender el idioma. En ese mismo orden de ideas, los vendedores deben dedicar tiempo a aprender las características de sus productos. Los representantes de servicio al cliente de los teléfonos celulares deben conocer los beneficios de cada uno de los planes de llamadas.

El segundo tipo de conocimiento es el vivencial, es decir aquel que no se enseña si no que se adquiere a lo largo de la vida a través de las propias experiencias. (Buckingham & Clifton, 2001)



Es decir, el conocimiento objetivo es imprescindible para que una persona alcance el éxito y el conocimiento vivencial es aquel que se obtiene con la experiencia en determinado ámbito la cual contribuye a un mejor desempeño.

#### **2.2.2.2. Destrezas**

Para (Buckingham & Clifton, 2001) una vez adquirido los conocimientos para cualquier actividad, dichos conocimientos se conjugarán para establecer un proceso de desempeño bueno o aceptable.

Por tanto, las destrezas tienen por objeto permitir el fácil aprendizaje de las técnicas utilizadas por los mejores en cada ámbito. Si se tiene una destreza, ésta ayudará a ser mejor pero si no se posee el talento no servirá. (Buckingham & Clifton, 2001)

#### **2.2.2.3. Talento**

El talento suele describirse como una “habilidad o aptitud natural y especial”. El talento es la forma recurrente de actuar, hacer o pensar, de manera que se puede sobrevalorar o aplicar productivamente. . Si una persona es persistente, ése es un talento. (Buckingham & Clifton, 2001)

El éxito consiste en identificar talentos y desarrollarlos en base a destrezas y conocimientos.

##### **2.2.2.3.1. ¿Por qué son únicos y duraderos los talentos?**

Los talentos se deben a conexiones del cerebro que crean patrones recurrentes, por lo que los talentos serán permanentes. Las conexiones entre las células cerebrales se llaman sinapsis, es decir las sinapsis son las creadoras de los talentos.

Desde los 60 días antes de nacer empiezan las neuronas a comunicarse entre sí y crear sinapsis, pero a medida que se nace se crece en el cerebro se desactivan millones de estas conexiones precisamente para dar la posibilidad de explotar y potenciar a las restantes; y si no se redujera el número de conexiones no se alcanzaría la madurez de adulto y todos seguirían como niños.

De este proceso surgen los talentos únicos de cada individuo, permitiendo reaccionar ante diferentes estímulos de manera singular y permanente. Es por ello que las diferencias entre las personas más relevantes son debido a las conexiones mentales de cada una. (Buckingham & Clifton, 2001)

Dirigiendo el tema al área de recursos humanos se puede decir que es muy recomendable que los gerentes puedan identificar los talentos de su personal.

#### **2.2.2.3.2. ¿Por qué son importantes los talentos para desarrollar las competencias?**

No se puede desarrollar una competencia o fortaleza sin un talento subyacente. De los talentos depende la toma de decisiones que se realizan todos los días por más efímeras que sean, no se piensa en las decisiones minúsculas sino que se reacciona instintivamente. De la suma de éstas decisiones se obtiene el desempeño de las personas, es decir fueron producto de los talentos más fuertes.

Las destrezas determinan la capacidad para hacer algo, mientras que los talentos revelan cuán bien y con cuánta frecuencia puede hacerlo. (Buckingham & Clifton, 2001)

Por tanto sin un talento por más entrenamiento que haya no se puede crear una fortaleza. El entrenamiento repetitivo sin el talento subyacente provoca desgaste en la persona, para mejorar en cualquier actividad se necesita perseverancia. El talento subyacente genera una sensación de bienestar e incentiva a reaccionar de igual manera una y otra vez.

### 2.3. DISEÑO DE UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS

Según Alles (2010) para poder trabajar con un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias se requiere de lo siguiente:

- Definir misión y visión
- Definir competencias
- Realizar una prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validar las competencias

El proyecto de empresa es una declaración documentada, resultado de un proceso de reflexión empresarial. Se puede definir como la planificación estratégica de la empresa que incluye lo siguiente:

- Diagnóstico de la situación actual (análisis interno y externo)
- Formulación del plan estratégico (misión, visión, objetivos, políticas)
- Ejecución del plan estratégico
- Evaluación del plan estratégico

Mediante el sistema basado en competencias se consigue la información necesaria y concisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones gerenciales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre fácilmente la aceptación de nuevas medidas. (Aguilera & Reyes, 2003)

El perfil de competencias es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico cultural del contexto donde interactúan. (Alles, Selección por competencias, 2006)

Se puede definir como el conjunto integrado de competencias estratégicas y específicamente técnicas requeridas para alcanzar con éxito los resultados esperados en una determinada posición. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008) Por tanto se puede estructurar el proceso de desarrollo de un modelo basado en competencias de la siguiente manera:

### **2.3.1. PLANIFICACIÓN**

Para diseñar un modelo de gestión basado en competencias es recomendable elaborar un diccionario de competencias, documento que integra los perfiles de competencias de cada función. El diccionario de competencias es el documento interno organizacional en el cual se presentan todas las competencias. El perfil se compone de conocimientos, habilidades y comportamientos. Es decir, lo que sabe, puede y quiere hacer la persona. (Alles, Diccionario de Competencias, 2009)

En una primera etapa de planificación del proceso, habría que designar el equipo encargado de dirigir el trabajo de elaboración de los perfiles de competencias. Los principales métodos para tal efecto, se muestran a continuación:

### **2.3.2. EJECUCIÓN**

Con la puesta en práctica de los métodos de identificación de competencias hay que obtener unos perfiles de competencias críticas de cada función.

Las competencias identificadas pueden ser técnicas o de puesto y directivas o genéricas.

Las primeras se refieren al conjunto de rasgos y atributos específicos que debe tener un trabajador para desarrollarse en un cargo. Las competencias directivas se refieren a los comportamientos habituales y observables que facilitan el éxito

de una persona en un cargo directivo, ya que debe buscar el desarrollo de sus empleados y el desarrollo económico de la empresa. (Cardona & Chinchilla, 1998)

### **2.3.3. EJECUCIÓN Y CONTROL**

Una vez aplicado el modelo se deberá verificar que se ha conseguido una correcta alineación de las prácticas de recursos humanos basadas en competencias para asegurar el cumplimiento del principio de ajuste interno.

Un momento crucial, si se utilizan las competencias como herramienta de gestión, es el de la evaluación. Si se han definido modelos ha sido para que sirvan de referencia y eso supone tratar de identificar las competencias que posee una determinada persona para compararlas con el modelo y evaluar su idoneidad como candidato o la adecuación de su desempeño. (Dirube J. , 2004)

## **2.4. DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS**

Según (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008), para definir competencias dentro de una organización los pasos necesarios son:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura.
- Validar el modelo basado en competencias

- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Para poder aplicar la gestión por competencias se debe analizar cada uno de los subsistemas de recursos humanos que se verán a continuación:

### **2.4.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Este subproceso es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los procesos de recursos humanos.

El análisis y descripción de puestos es una serie de procedimientos que reúne y analiza la información de su contenido, las tareas a realizar, los conocimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para cada posición. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

*“Proceso por el cual se determina la información pertinente a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás” Lanham, 1962*

De forma simplificada Una metodología que permite obtener toda la información estructurada, ordenada y sistemática, relativa a un Puesto de Trabajo.

#### **2.4.1.1. Puesto de trabajo**

Puesto de Trabajo: Conjunto de Tareas ejecutadas habitualmente. (No exclusivas ni excluyentes) (Chiavenato, 2005)

#### **2.4.1.1.1. Descripción del puesto de trabajo**

El proceso de implantación, que podrá ser más o menos complejo en función de la propia dimensión empresarial, deberá incluir las siguientes fases:

El inventario de puestos consiste en identificar cada uno de los puestos de trabajo existentes dentro de la organización.

Los puestos tipo son aquellos que tienen la misma denominación, misión, objetivos y funciones. (Roig, 1996)

Mediante los cuestionarios los trabajadores describen las tareas y obligaciones de su cargo. Los cuestionarios son mucho más baratos que establecer una entrevista y se obtendrá información precisa. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

El análisis de puestos se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para realizar correcciones y perfeccionar los perfiles. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

La información necesaria para analizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado
- Estándares de rendimiento
- Máquinas u otros elementos necesarios
- Condiciones laborales o contexto de la posición
- Requerimientos de personalidad

Existen diferentes métodos para obtener la información:

- Observación directa.- El entrevistador observa las tareas y completa directamente el formulario, sin la participación del empleado.
- Entrevista.- Se entrevista a la persona que ocupa el puesto.

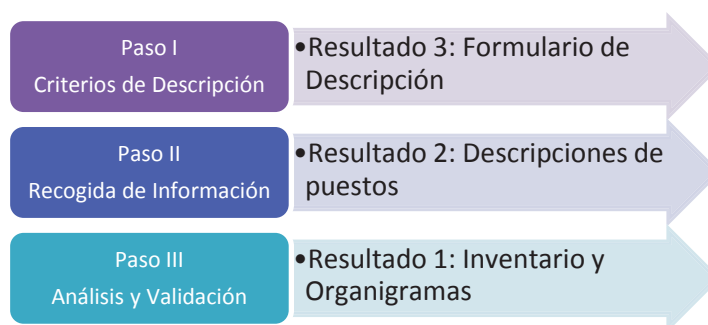
- Cuestionario.- La persona que ocupa el puesto llena el cuestionario
- Mixta.- Se trabaja de manera conjunta con los anteriores métodos.

Las personas que serán entrevistadas son todas aquellas que ocupen un cargo el cual necesite ser levantado el perfil. Se puede realizar individualmente, en grupos o directamente con los supervisores o jefes. Las personas deben entender que no es una evaluación, simplemente un recolección de información de las tareas que realiza. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

Una vez recolectada la información se debe aprobar la descripción de cada puesto mediante una reunión entre los jefes de áreas quienes deben conocer las actividades que realiza su personal.

En caso de que exista alguna observación se debe recolectar nuevamente la información y realizar posibles variaciones.

#### 2.4.1.1.2. Fases La DPT establece las funciones, responsabilidades y requerimientos de un Puesto de Trabajo



**Figura 4 – Fases para describir puestos de trabajo**

Fuente: (Alles, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2005)



### **2.4.1.2. Métodos**

Según (Chiavenato, 2005) existen varios métodos para la descripción de cargos que se analizarán a continuación:

#### **2.4.1.2.1. Método de la entrevista**

Es el método de obtención de datos más ampliamente utilizado. Permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirían definir. Proporciona la oportunidad de mostrar las posibles frustraciones que causa el cargo, y que el supervisor no percibe.

#### **2.4.1.2.2. Método de la encuesta**

Sigue la misma ruta que la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. Algunos cuestionarios están bien estructurados para facilitar el diligenciamiento y utilización. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

#### **2.4.1.2.3. Método de observación**

La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. El método de observación se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de máquinas, secretarios, etc. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

**Tabla 1 – Ventajas y Desventajas de los Métodos de Descripción de Cargos**

<b>Método</b>	<b>Concepto</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Entrevista</b>	Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargo y determinar sus deberes y responsabilidades. Puede ser individual, grupal o con los supervisores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Es el más utilizado.</li> <li>*Permite al ocupante del cargo relacionar las actividades con sus comportamientos.</li> <li>*Se puede identificar frustraciones que causa el cargo, las cuales son imperceptibles para el supervisor.</li> <li>*Método sencillo y rápido para obtener información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Puede haber distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.</li> <li>*El ocupante puede exagerar o minimizar algunas actividades.</li> <li>*El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.</li> </ul>
<b>Encuesta</b>	Su objetivo es conseguir los datos del cargo, es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aquellos bien estructurados facilitan el diligenciamiento y utilización.</li> <li>*Eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados.</li> <li>*Costo operacional menor que la entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.</li> </ul>
<b>Observación</b>	El analista recoge datos mediante observación. Se aplica a cargos sencillos, rutinarios y repetitivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Se emplea un cuestionario que garantiza la cobertura de la información necesaria.</li> <li>*La recolección de datos es directa, el ocupante del cargo no puede exagerar ni minimizar sus actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*No existe contacto con el ocupante del cargo y puede haber irregularidades por falta de conocimiento del analista.</li> <li>*Alto costo operacional</li> </ul>

Fuente: El Autor

## **2.4.2. RECLUTAMIENTO**

Reclutamiento es un conjunto de procesos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales uno será seleccionado y se le ofrecerá el empleo.

El objetivo del reclutamiento es atraer a las suficientes personas para poder realizar de modo adecuado el proceso subsiguiente que es la selección. Esto consiste en una planeación rigurosa constituida de tres maneras: personas que la organización necesita, lo que el mercado de recursos humanos tenga disponible o puede ofrecer y técnicas de reclutamiento por aplicar.

### **2.4.2.1. Métodos de Reclutamiento**

Entre los métodos de reclutamiento se tiene el interno y el externo. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

Para que se produzca un reclutamiento interno adecuado debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, por uno u otro motivo, las organizaciones están dispuestas a realizar:

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos
- Llevar un suficiente inventario del personal, con un banco de datos que indique habilidades o aptitudes
- Planificar reemplazos y sucesiones

Las búsquedas pueden realizarse a través de la contratación de un consultor externo o con la propia estructura interna. Esta última es frecuente cuando las empresas cuentan con un departamento de Recursos Humanos. Aun así pueden ocurrir circunstancias donde es más conveniente la contratación de un consultor externo.

Luego de tomar la decisión de si la búsqueda se hace interna o externamente, debe definirse la mejor forma de buscar en el mercado lo que se necesita según el nivel y la complejidad de la vacante.

**Tabla 2 – Ventajas y Desventajas de Reclutamiento Interno y Externo**

<b>Reclutamiento</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Interno</b>	Más económico Más rápido Más seguro en cuanto a los resultados finales. Motiva a los empleados Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento del personal.	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. Se pierde renovación e ideas frescas de la gente nueva.
<b>Externo</b>	Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Renueva los recursos humanos de la empresa Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.	Es más lento que el reclutamiento interno. Más costoso Menos seguro que el interno Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Pueden existir problemas salariales en la empresa.

Fuente: El Autor

#### **2.4.2.2. Técnicas de reclutamiento Interno y Externo**

Mientras el reclutamiento interno se enfoca en un contingente conocido de empleados interno, el reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado del recurso humano. (Chiavenato, 2005)

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.

Los avisos en periódicos y revistas son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo vacante.

- Agencias de reclutamiento

La organización contacta a agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen en sus bases de datos.

- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales

La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones y centros de integración universidad-empresa para divulgar las oportunidades que está ofreciendo al mercado.

- Carteles o avisos en sitios visibles

Es medio de reclutamiento estático, indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina.

- Presentación de candidatos por recomendación de empleados

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos.

- Consulta en los archivos de candidatos

Es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.

- Base de datos de candidatos

A los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los curriculum vitae para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

### **2.4.3. SELECCIÓN**

Para seleccionar personal la primera actividad que se debe realizar es elaborar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

La meta de la selección es acertar la mayor cantidad de veces que sea posible, así como también evitar los errores. La selección puede definirse fácilmente como un proceso de comparación y decisión.

#### **2.4.3.1. Proceso de Selección**

Es un proceso de varias etapas secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final estarán las técnicas más complejas y costosas. (Chiavenato, 2005)

Dichas etapas se mencionan a continuación:

- Recepción preliminar de candidatos.
- Entrevista de clasificación.
- Aplicación de pruebas de conocimiento.
- Entrevista de selección.
- Aplicación de pruebas psicométricas.
- Aplicación de pruebas de personalidad.
- Entrevista de selección con el gerente.
- Aplicación de técnicas de simulación.
- Decisión final de admisión.

### **2.4.3.2. Técnicas de Selección**

Una vez obtenida la información básica relacionada al cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan. Lo siguiente a realizar es escoger las técnicas de selección para conocer y seleccionar a los candidatos adecuados.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. (Chiavenato, 2005)

Las técnicas de selección permiten observar las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento.

Las siguientes son las técnicas de selección más utilizadas:

#### **2.4.3.2.1. Entrevista de Selección**

Es la técnica de selección más utilizada. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro el entrevistado o candidato. La entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos.

Permite el contacto directo con el candidato, proporciona interacción directa y focaliza al candidato como persona. Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.

#### **2.4.3.2.2. Pruebas de conocimientos o de capacidades**

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos. Sirven como pruebas para comprobar el

desempeño de los candidatos, tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas.

#### **2.4.3.2.3. Pruebas psicométricas**

Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Las pruebas psicométricas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas.

#### **2.4.3.2.4. Pruebas de personalidad**

El término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Estas características se identifican como rasgos de personalidad y distinguen a la persona de las demás. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.

#### **2.4.3.2.5. Técnicas de simulación**

Su punto de partida es el drama, que significa reconstituir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad. El protagonista que representa un papel al dramatizar una escena, permanece en un escenario circular rodeado de otras personas que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena.



**Tabla 3 – Descripción de pruebas de conocimientos o de capacidades**

PRUEBAS	DESCRIPCIÓN
Pruebas Psicosométricas	Muestran el comportamiento referente a aptitudes de la persona. Miden aptitudes individuales, para ofrecer un diagnóstico futuro de su potencial de desarrollo.
Pruebas de Personalidad	Trata de reconocer aspectos permanentes y consistentes de una persona. Revelan ciertas características superficiales de las personas referentes a la personalidad
Técnicas de Simulación	Se crea un escenario en el cual se analiza los comportamientos y forma de actuar ante una determinada situación.

Fuente: (Chiavenato, 2005)

#### 2.4.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño humano permite conocer los niveles de realización del trabajo por parte del personal; así como la identificación de las áreas de la empresa que necesitan capacitación inmediata.

Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los alumnos, las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pesadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación del desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de ella. (Chiavenato, 2005)

Según Chiavenato la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de

las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La evaluación de desempeño es una herramienta que sirve para mejorar los resultados del talento humano de una organización. Entre otros objetivos se podrían mencionar los siguientes: (Gonzalez, 2006)

- Proporcionar datos sobre la evaluación del personal a lo largo del tiempo, para así tomar decisiones adecuadas.
- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Conocer los deseos, aspiraciones, y preferencias de cada empleado.
- Permitir que el jefe conozca mejor a cada colaborador, facilitando así la comunicación.
- Permitir que los evaluados conozcan como son percibidos por sus superiores inmediatos, y así procuren mejorar sobre aspectos de su actuación, y mejoren en su desempeño.
- Conseguir mejores relaciones entre jefes y evaluados, que se basen en confianza mutua.
- Otorgar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizaciones e individuales.
- Identificar a los empleados de la organización que requieran actualización.

#### **2.4.4.1. Pasos de una evaluación del desempeño**

- Definir el puesto, la evaluación del desempeño se relaciona con otros subsistemas, en primer lugar con el de análisis y descripción de puestos.

Una evaluación sólo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

- Evaluar el desempeño es función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

- Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año.
- Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación es aconsejar con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
- Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados.

En base a la descripción del puesto y de las conductas observadas (comportamientos) es factible realizar la evaluación del desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma, sino también del resultado de la entrevista de evaluación.

#### **2.4.4.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias

organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. (Chiavenato, 2005)

Los métodos más utilizados de evaluación del desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación se examinará cada uno de ellos.

#### **2.4.4.2.1. Escalas Gráficas**

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

El método de escalas gráficas reduce las opciones de evaluación a los grados de variación de los factores de evaluación, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También es criticado cuando reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas mediante tratamientos estadísticos o matemáticos con el fin de proporcionar valores objetivos para la evaluación de las personas.

#### **2.4.4.2.2. Selección forzada**

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad surgió el método de la elección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al

desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa al desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él.

#### **2.4.4.2.3. Investigación de campo**

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño, se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamientos posterior de los resultados.

#### **2.4.4.2.4. Método de los incidentes críticos**

Es un método tradicional de evaluación del desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado.

#### **2.4.4.2.5. Listas de verificación**

Se basa en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-lists) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

#### **2.4.5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

La meta principal de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. El entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a las organizaciones y a los clientes, este enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas.

Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. (Chiavenato, 2005)

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas; porque aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos, entrenamiento y desarrollo, constituyen procesos de aprendizaje. (Chiavenato, 2005)

El entrenamiento es el proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos corporativos de la organización. Esto implica: (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

- Transmisión de la información;

- Desarrollo de habilidades;
- Modificación de actitudes;
- Desarrollo de concepto.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa, por lo cual capacitar es darle a una persona mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto.

La capacitación involucra actividades estructurales, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos establecidos. El cual es una transmisión de conocimiento y habilidades en forma organizada, planificada y evaluable. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

#### **2.4.5.1. Proceso de entrenamiento**

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. (Chiavenato, 2005)
- Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas
- Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.



**Figura 5** - Las cuatro etapas del proceso de entrenamiento

Fuente: (Chiavenato, 2005)

#### **2.4.5.2. Métodos de Desarrollo**

Según (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008) existen dos tipos de métodos de desarrollo, dentro del trabajo y fuera del trabajo.

Los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo se refieren especialmente a las formas de capacitación, entrenamiento y desarrollo que se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales.

Los métodos de desarrollo fuera del trabajo son aquellas actividades que se relacionan en especial al desarrollo de competencias dirigido por la organización fuera del ámbito de trabajo. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)



**Tabla 4 – Métodos de Desarrollo de Personas**

Desarrollo	Métodos
<b>Dentro del trabajo</b>	Entrenamiento, generalmente realizado por el jefe. Rotación de puestos Asignación a comités Asistente de posiciones de dirección Paneles de gerentes de entrenamiento
<b>Fuera del trabajo</b>	Cursos formales de capacitación Lecturas guiadas Capacitación on line Seminarios externos Métodos de estudio de casos Juegos gerenciales Programas relacionados con universidades Entrenamiento a través de la simulación Actividades fuera del ámbito laboral

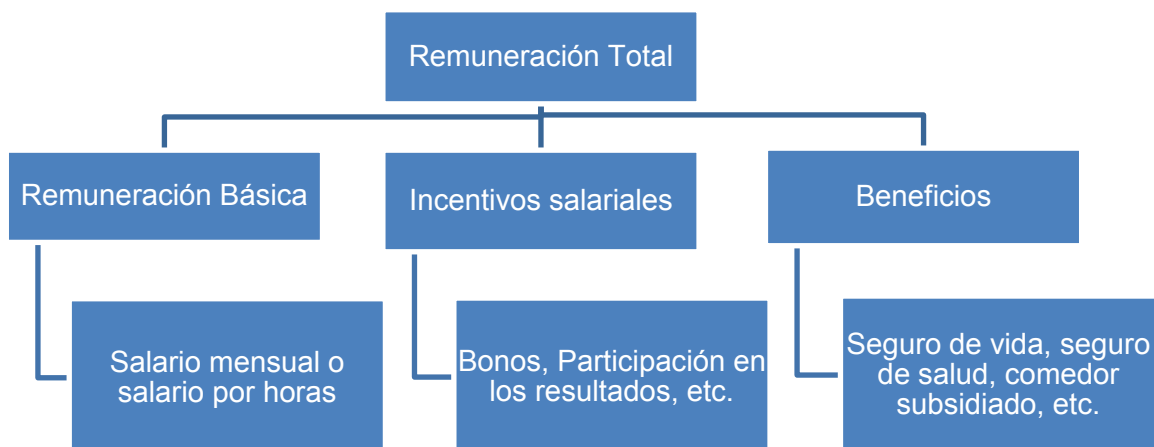
Fuente: (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2008)

#### **2.4.6. REMUNERACIONES Y BENEFICIOS**

Cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, su inversión y su retorno. Dado que la compensación representa un costo para la organización, éstas deben analizar la relación entre costos y beneficio de sus sistemas de remuneración; entre otros términos, los sistemas de compensación deben generar retorno para la organización además de incentivar a las personas a contribuir con ella.

Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance

de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total. (Chiavenato, 2005)



**Figura 6** - Los tres componentes de la remuneración total

Fuente: (Chiavenato, 2005)

La remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores. Existen varias políticas y procedimientos de remuneración. Para la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios:

- Equilibrio interno vs. Equilibrio externo.
- Remuneración fija o remuneración variable.
- Desempeño o tiempo en la empresa
- Remuneración del cargo o remuneración de la persona
- Igualitarismo o elitismo
- Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado
- Premios monetarios o premios no monetarios
- Remuneración abierta o remuneración confidencial

- Centralización o descentralización de las decisiones salariales

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS EN MACROCONTI**

#### **3.1. BASE FILOSÓFICA DE MACROCONTI**

La base filosófica de Macroconti es la misma que las demás empresas pertenecientes al Grupo Empresarial Politex. La toma de decisiones está relegada a los Jefes Departamentales pero únicamente con visto bueno de la Gerencia que puede autorizar o desaprobar cualquier requerimiento dentro de la empresa, dichas decisiones la mayoría de veces son tomadas empíricamente o sin que haya un estudio previo.

No se cuenta con un direccionamiento estratégico, es por ello que se ha propuesto misión, visión, valores y objetivo general relacionados a la empresa.

Para poder establecer la misión y la visión de Macroconti S.A. fue necesario reunir a jefes departamentales y Gerencia General para darles a conocer que toda empresa necesita tener una meta por alcanzar y saber cuál es la razón por la que están trabajando, es decir cuál es la razón para brindar un servicio o fabricar un producto.

Se trató de hacer tomar conciencia de que la misión y visión puede ayudar a generar las actividades correctas y establecer una meta alcanzable y motivadora para mejorar el desenvolvimiento de la empresa.

Una vez que Gerencia General aceptara que la misión y visión es indispensable para que una organización avance con objetivos claros se procedió a redactar diferentes propuestas para que sean analizadas y aprobadas. La misión, visión y valores debían ser lo suficientemente claros y alcanzables. Finalmente después de revisar y comparar varias propuestas fueron aprobadas las siguientes:

### 3.1.1. MISIÓN

“Brindar asesoría integral en las ramas de comercio exterior, contabilidad, capacitación de personal, prestar servicios informáticos y de comunicaciones, dentro de la filosofía de incrementar la competitividad y calidad de servicio”

### 3.1.2. VISIÓN

“Macroconti S.A. será una empresa líder a nivel nacional en servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas, reconocida por su asociación con empresas nacionales y extranjeras”

### 3.1.3. VALORES

- **Innovación**

Generar la mayor variedad posible de servicios con el objetivo de entrar en más nichos de mercado y satisfacer a los clientes.

- **Lealtad**

El personal se ha comprometido a defender los principios aún en circunstancias cambiantes.

- **Liderazgo**

Involucra al personal dentro de la organización para que desempeñe voluntariamente sus actividades, en logro de los objetivos del grupo.

- **Toma de decisiones**

El personal se encuentra calificado y preparado para resolver problemas y proponer alternativas para el cambio.

- **Honestidad**

La calidad humana del personal que determina a elegir y actuar siempre con base en la verdad y justicia.

- **Compromiso con el cliente**

La calidad de los servicios se debe a la innovación, capacidad de adaptación, brindando un trato personalizado cumpliendo con los plazos de ejecución.

### **3.1.4. OBJETIVO GENERAL**

“Impulsar al desarrollo continuo en la calidad y variedad de las asesorías prestadas para lograr una mayor participación en el mercado.”

## **3.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SUBSISTEMAS DE MACROCONTI**

Se realizará una descripción de los subsistemas de Recursos Humanos que actualmente se están utilizando en Macroconti, es decir la forma que en que se están manejando cada uno ellos.

A continuación se realizará un reconocimiento de los subsistemas utilizados para poder optimizar todos los procesos que lleven al departamento de Recursos Humanos a colaborar eficientemente a la empresa.

### **3.2.1. ADMISIÓN**

#### **3.2.1.1. Reclutamiento**

Para un efectivo reclutamiento hoy en día las empresas han optado por utilizar diferentes sistemas de reclutamiento los cuales han servido para atraer a los

mejores candidatos en los diferentes puestos institucionales. El método más sobresaliente es el de recurrir a portales de empleos, el cual se ha convertido en el método más utilizado por las empresas. Esta aseveración se observa en el “Estudio de Adecco Infoempleo sobre Intermediación Laboral 2011”, estudio realizado por Alfonso Alcántara, asesor español y conferenciante en empresa y empleo, productividad y reputación online para organizaciones, directivos, profesionales y emprendedores, donde se obtiene el siguiente gráfico:

Medios de contacto (1)	Dirección	2011			2011	2010	2009
		Mandos	Técnicos	Empleados	Promedio	Promedio	Promedio
Portales de Empleo	45,05%	62,82%	75,95%	76,95%	68,76%	67,42%	65,64%
Contactos Personales	49,42%	57,32%	58,87%	58,47%	57,67%	57,37%	55,07%
Web de la Compañía	23,30%	48,38%	61,83%	61,91%	55,44%	55,07%	53,83%
Promoción Interna	59,02%	83,03%	77,05%	19,69%	54,61%	55,42%	54,49%
Empresas Selección	89,00%	76,12%	58,44%	22,06%	50,12%	48,17%	48,63%
Centros Formación	2,21%	5,85%	70,83%	65,40%	49,13%	47,98%	47,40%
Redes Sociales	19,35%	33,40%	48,78%	58,29%	48,65%	24,57%	10,19%
Prensa	61,92%	54,36%	47,74%	35,58%	46,12%	48,40%	51,03%
ETT	0,58%	1,35%	36,60%	84,67%	46,05%	42,03%	43,66%
SEPE	0,53%	1,23%	36,09%	83,21%	44,02%	42,02%	41,73%
Otros	29,42%	38,81%	55,50%	58,38%	51,20%	48,20%	47,51%

**Figura 7 – Estadísticas de métodos de reclutamiento**

Fuente: (Alcántara, 2012)

Aquí se observa las tendencias empresariales en España para elegir el método de reclutamiento y se lo puede trasladar a las diferentes sociedades debido al avance de la globalización y tecnología. Ejemplo de ello es la empresa ecuatoriana Farmalance Cía. Ltda. que utiliza el método de reclutamiento a través de internet para su proceso de reclutamiento a nivel nacional, utiliza la mayoría de portales de empleo del país y así abarcar grandes números de aspirantes.

Dentro de Macroconti S.A. el reclutamiento ha venido evolucionando debido a que se están manejando nuevos métodos para atraer a la gente y cubrir las vacantes existentes. Hasta hace pocos meses la única manera de reclutar gente era con anuncios en la prensa o personas recomendadas.

Hoy en día se manejan anuncios vía internet. Esta metodología ha tenido bastante acogida debido a que se receptan hojas de vida de gran número de candidatos y además es un servicio gratuito. No existe un documento por escrito que avale este proceso, simplemente se lo ha adoptado como nueva forma de reclutamiento.

El jefe del área en donde haya requerimiento de personal da a conocer esta necesidad al Jefe de Talento Humano junto con las características que debe tener el trabajador para poder contratarlo. Posteriormente el Asistente de Talento Humano publica en Internet las características del cargo para recibir las hojas de vida de los postulantes. Este proceso se lo hace sin documentos de respaldo, las comunicaciones se realizan de manera oral.

El tiempo estimado para publicar y empezar a recibir las hojas de vida de los postulantes es muy corto, ya que, apenas se realiza la publicación empiezan a llegar las carpetas de los postulantes vía correo electrónico. El anuncio permanece en Internet por 7 días, dependiendo de la acogida que haya y de los candidatos que cumplan con los requisitos, se le da de baja o continúa por más tiempo.

El promedio de carpetas recibidas variará dependiendo del puesto de trabajo que se requiera. A continuación se detalla el número de hojas de vida recibidas de los 5 últimos cargos vacantes:

**Tabla 5 – Cantidad de hojas de vida recibidas en Macroconti S.A.**

<b>CARGO</b>	<b>HOJAS DE VIDA RECIBIDAS</b>
Asistente de Tesorería	46
Asistente de Contabilidad	65
Asistente de Gerencia	59
Ayudante de Archivo	20
Asistente de Nómina	35

Fuente: El Autor



Existen puestos de trabajo para los cuales hay más oferta de personal. El promedio según los últimos 5 cargos que estuvieron vacantes en Macroconti S.A. es de 44 hojas de vida por cargo. Cabe mencionar que no todos cumplen con los requisitos que se exige, del promedio de 44 postulantes tan solo el 25% satisface las necesidades de la empresa.

En pocas ocasiones se hace un reclutamiento interno, es decir no se analiza el potencial que puede tener un trabajador en un puesto que no sea el que está desempeñando actualmente. Tampoco se han contratado empresas externas para buscar personal debido a sus altos costos.

#### **3.2.1.2. Selección**

El proceso de selección se ha hecho cada vez más exhaustivo y las empresas ecuatorianas han adoptado varios métodos para elegir al candidato más idóneo, uno de aquellos métodos es tomar pruebas psicométricas y de agilidad mental las mismas que sirven para conocer con mayor detalle a la persona que va a ser contratada.

En el país la empresa Autodelta Cía. Ltda. es una de las que recurre al método de pruebas de personalidad y agilidad mental, una vez realizado el reclutamiento y seleccionado las personas que más se apegan al perfil del puesto les envían un correo electrónico con un link el cual despliega las pruebas y en base a ellas seleccionar a su personal, en caso que haya varios aspirantes con puntaje alto la empresa realiza entrevistas con cada una de ellas y posteriormente elige a la persona.

Este proceso de selección puede considerarse que utiliza mucho tiempo debido a que las pruebas se extienden por más de dos horas y en el caso de varios aspirantes puede llevar varios días para contratar el personal pero se debe considerar que al final del proceso se elegirá a la persona mejor calificada.

En Macroconti S.A. para el proceso de selección el Asistente de Recursos Humanos analiza los perfiles de todos los candidatos existentes y entrega una terna de los candidatos que cumplen con la mayoría de requisitos para el cargo al Jefe de Talento Humano.

Posteriormente el Jefe de Talento Humano realiza una primera entrevista en la cual el candidato llena la Solicitud de Empleo para conocer aspectos generales de la persona y dependiendo el caso se toman pruebas de conocimiento. Luego de esto se realizan llamadas a referencias y trabajos anteriores para verificar información y se realiza una segunda entrevista con el jefe departamental quien hizo el requerimiento y es él quien toma la decisión final sobre a quién contratar.

No están establecidos parámetros o técnicas de selección. Los factores que influyen dentro de la contratación o no de una persona son variables dependiendo del departamento al que va a formar parte, ejemplo de esto es que en algunos departamentos no se toman pruebas de conocimiento y en otros sí. Los factores más tomados en cuenta son:

- Remuneración
- Horario
- Nivel de educación
- Pruebas de conocimiento
- Actitud durante la entrevista

Una vez escogida la persona que va a ocupar la vacante se le comunica cuál es la documentación que debe presentar para comenzar a trabajar. Los documentos que debe presentar son:

- Copia de cédula de identidad, papeleta de votación, libreta militar.
- Foto tamaño carnet actualizada
- Récord policial original

- Carnet o certificado de salud
- Copia de título de bachiller o profesional
- Certificados de los trabajos anteriores.
- Partida de matrimonio civil
- Partida de nacimiento de hijos menores de edad
- Planilla de agua, luz o teléfono del lugar de residencia

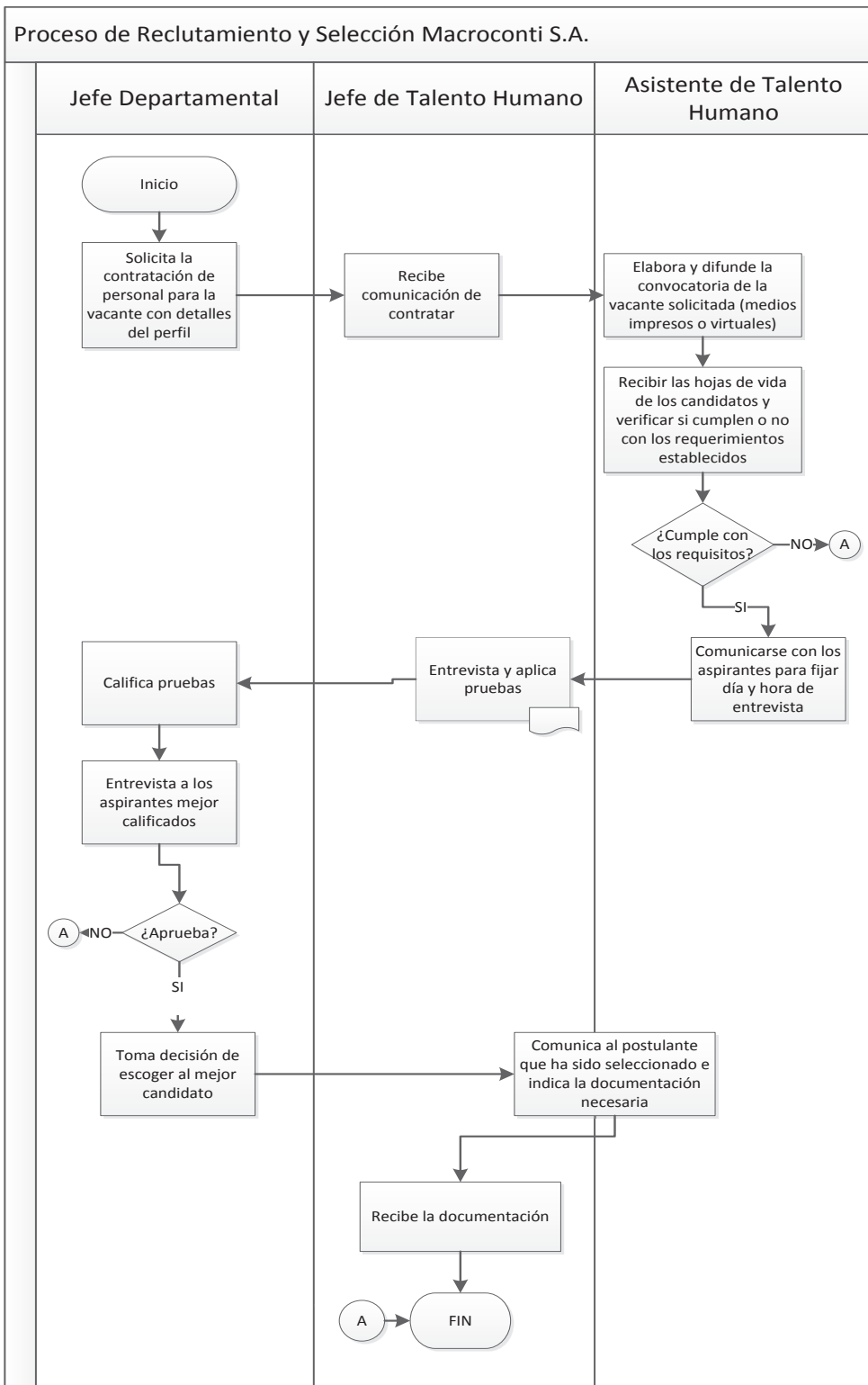
Una vez que el candidato entregue esta documentación podrá empezar a trabajar en la empresa. Existe un período de espera de hasta 3 días para entregar estos documentos, caso contrario se procede a contactar a la segunda persona mejor calificada para ocupar el cargo.

En la Figura 8 se puede observar el proceso de reclutamiento y selección que actualmente se está utilizando en la empresa Macroconti S.A. (véase pág. 54)

### **3.2.2. APLICACIÓN**

#### **3.2.2.1. Análisis, descripción y valoración de cargos**

Para las empresas tener información detallada de cada cargo es un aporte importante que permite obtener varios beneficios como por ejemplo la ubicación de trabajadores en puestos adecuados.



**Figura 8 – Proceso Actual de Reclutamiento y Selección Macroconti S.A.**

Fuente: El Autor

La mayoría de las empresas ecuatorianas tanto públicas como privadas tienen un descriptivo de las funciones de sus trabajadores. Un ejemplo claro es la Empresa Pública Televisión y Radio de Ecuador quienes cuentan con 460 trabajadores y cada uno de ellos tiene su descriptivo de puestos donde se indica funciones principales, requerimientos e indicadores. Las unidades de Administración de Talento Humano son las encargadas de manejar esta información y mantenerla actualizada.

Cabe recalcar que existen casos de organizaciones que no tienen los datos detallados de cada puesto pero esto se debe principalmente a que son microempresas o pequeños negocios familiares donde no se observa la necesidad de levantar dicha información.

Dentro de la empresa Macroconti no existe un estudio actualizado para cada puesto de trabajo. Se cuenta con manual de funciones que cada trabajador realizó según las tareas que tenía designadas en dicho momento. Las últimas que se han realizado corresponden al año 2010.

En el Anexo A se observa el manual de funciones de los trabajadores de la empresa Macroconti S.A. correspondientes al año 2010, los cuales son los últimos disponibles que han sido aprobados por Gerencia. A partir del modelo propuesto para análisis y valoración de cargos se propone realizar una actualización de los mismos.

La falta de descriptivos de cargos ha generado que cuando un trabajador se incorpora a la empresa desconoce sus actividades y es el jefe inmediato quien realiza una inducción rápida del puesto; los nuevos trabajadores van acoplando sus tareas con el pasar de los días según los requerimientos que vayan teniendo. No se toma en cuenta el manual de funciones establecido porque no está actualizado o simplemente por descuido.

Adicionalmente, la mayoría de los trabajadores no saben cuál es su ubicación dentro del organigrama de la empresa, no saben cuál es el nombre del cargo que están desempeñando y se han dado que casos que ni siquiera saben el nombre de la empresa a la que están prestando sus servicios.

### **3.2.2.2. Evaluación del desempeño**

Uno de los métodos más eficientes para conocer el verdadero desenvolvimiento de los trabajadores de una organización es la evaluación del desempeño, hoy en día las empresas optan por utilizar varios métodos de evaluación del desempeño mediante formatos de encuestas o mediante indicadores.

Se toma de ejemplo a la entidad pública Ministerio de Relaciones Laborales la cual al ser el ente rector en materia laboral en el Ecuador debe mantener altos estándares de evaluaciones del desempeño de conformidad con la Ley Orgánica del Servicio Público. En dichas evaluaciones se establecen indicadores de desempeño además de la gestión por resultados que establece metas de cumplimiento, en base a esto el trabajador es calificado e incluso puede llegar a ser destituido por bajo rendimiento.

En Macroconti no se realiza evaluación del desempeño. No se ha propuesto un plan de evaluación organizado ni periódico.

La evaluación del desempeño se toma mucho más en cuenta cuando el trabajador está dentro del período de prueba (90 días) y cuando está a punto de cumplir el año de trabajo, es aquí cuando el jefe inmediato califica el accionar del empleado y dependiendo de su desenvolvimiento continúa dentro de la empresa o es retirado por cumplimiento del contrato.

El asistente de talento humano es la persona encargada de recordar y exigir una firma de responsabilidad a los jefes departamentales sobre los trabajadores que están a punto de cumplir 90 días o 1 año de labores para que continúen o no.

La manera en que se trata de evaluar el desempeño o se intenta realizar un control sobre las actividades de cada trabajador es haciendo un análisis de las funciones individuales y dependiendo de eso se asigna o se retira más funciones a cada trabajador.

En el caso de los trabajadores que han pasado el año de trabajo las funciones que realizan cada uno son analizadas por el jefe inmediato o por Gerencia General a través de la cantidad de tiempo que cada persona se demora en

realizar sus actividades diarias, dicho conteo lo realiza el mismo trabajador y elabora un informe para su análisis, a partir de eso se juzga si ese puesto es necesario o no.

### **3.2.3. DESARROLLO**

#### **3.2.3.1. Capacitación**

La capacitación en las empresas debe ser programada y realizada según las necesidades departamentales con el objetivo de mejorar el desempeño de los colaboradores, un correcto plan de capacitación puede incluso llegar a crear un gran comprometimiento y sentido de pertenencia con la empresa.

En el Ecuador las empresas recurren principalmente a capacitaciones externas dependiendo el nivel de conocimiento que se requiera para cada una de ellas. En su mayoría no cuentan con un departamento interno de capacitación.

Ejemplo de un correcto manejo de plan de capacitación en el Ecuador es la empresa Plasticaucho Industrial de la ciudad de Ambato que realiza sus capacitaciones dependiendo del nivel de jerarquía de sus trabajadores y según las funciones que desempeñan; no se limitan al costo que puede conllevar un curso o seminario especialmente para jefes departamentales ya que el objetivo es que apliquen los conocimientos adquiridos y potencialicen su productividad. Sus convenios de capacitación contemplan varias instituciones de renombre como el IDE Business School. Esto lleva a la conclusión de que la capacitación continua no se la debe ver como un gasto si no como una inversión.

Para la empresa Macroconti la capacitación continua de su personal no es una prioridad, las capacitaciones siempre se realizan debido a una necesidad de la empresa, ya sea por cumplir con alguna obligación o por utilizar los fondos asignados a capacitación dentro de la aportación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Se trabaja con la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional la cual designa fondos para capacitación a los trabajadores que estén afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social según aportes, edades, número de trabajadores de la empresa, etc.; estos fondos son designados a través de operadores acreditados que son las encargadas de dictar los cursos o capacitaciones. Actualmente se trabaja con la Fundación Delpaz que es la encargada de gestionar la acreditación de fondos para capacitación. Se utiliza esta herramienta de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional únicamente cuando los cursos son para la mayoría de trabajadores y cuando los temas a tratar no sean tan específicos.

En caso de que una persona requiera de un curso o capacitación que le ayude a un mejor desenvolvimiento en sus actividades se debe realizar un proceso de autorización primeramente con su Jefe Inmediato y posteriormente con Gerencia General. Posterior a la realización del curso no existe un control o una retroalimentación que permita sacar provecho de los nuevos conocimientos adquiridos por el trabajador, esto perjudica principalmente a la empresa ya que la inversión de capacitación no se ve reflejada en un mejoramiento de los procesos.

Durante los dos años últimos años en Macroconti S.A. se han realizado tan solo dos capacitaciones:

- La primera enfocada en un programa llamado Open Office el cual se empezó a utilizar para remplazar los programas de Microsoft Office. En esta capacitación participaron todos los trabajadores y fue en beneficio de la empresa ya que el programa Open Office es un programa libre y no requiere pago de licencias a diferencia de Microsoft.
- La segunda capacitación fue enfocada a las Normas Internacionales de Información Financiera, participaron todas las áreas de la empresa, principalmente el área de Contabilidad. Se instruyó a los empleados para que puedan trabajar en función de éstas normas debido a que el uso de NIIF's es una obligación para todas las empresas según la legislación ecuatoriana.



Los resultados de las capacitaciones en los trabajadores no son puestos a prueba para certificar que los conocimientos adquiridos estén puestos en práctica. En el caso de los dos ejemplos detallados anteriormente ni siquiera hubo un documento de respaldo que certifique que los trabajadores asistieron a las capacitaciones.

Los enfoques para capacitar a la gente se realizan en base al ámbito técnico, como se vio anteriormente se realizan según la necesidades de la empresa. Se ha visto que la prioridad en cuanto a capacitación no solamente debe ser técnica sino que además debe estar enfocada dentro del ámbito motivacional, los trabajadores no se comprometen con la empresa, no asimilan la idea de ser parte de un conjunto y se debe reforzar en aquello.

Las áreas que se ha observado que necesitan capacitación tanto técnica como motivacional son Talento Humano y Ventas. Como se ha descrito a lo largo de este análisis las necesidades de corregir varios errores dentro del departamento de Talento Humano se dan a partir de la actualización de conocimientos y del comprometimiento de las personas que forman parte del área. Lo mismo ocurre en el área de ventas ya que no existen nuevas técnicas ni tampoco el interés para conseguir nuevos clientes, simplemente se trabaja con aquellos que son clientes fijos.

### **3.2.3.2. Desarrollo**

El desarrollo dentro de las empresas va ligado principalmente al análisis y descripción de cargos ya que si se conoce las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto se podrá analizar o no la vinculación de una persona que ya pertenece a la organización.

Las empresas ecuatorianas manejan diferentes políticas de desarrollo profesional dependiendo de sus estatutos o reglamentos internos.

La empresa minera Ecuacorriente S.A. particularmente no maneja sistemas de desarrollo profesional para sus trabajadores, al momento de existir una necesidad de un cargo se establece un método de encargo en caso de que sea un puesto

indispensable que no pueda estar vacante y solamente hasta la contratación de una nueva persona.

En lo referente al desarrollo de las personas dentro de la empresa, no existen políticas que apoyen a los trabajadores. Los directivos no se enfocan en las personas a su cargo ni establecen un plan de entrenamiento para que puedan remplazarlos.

Lo que se ha notado en Macroconti S.A. es la rotación de cargos, algunas personas conocen el funcionamiento de otros puestos de trabajo distintos a los suyos, o han sido transferidos a otra área definitivamente. El motivo para que ocurran estos cambios se debe principalmente a la salida de un trabajador de un área provocando un desfase, se intenta sustituir con una persona que conozca las funciones de ese puesto o que reúna las cualidades suficientes requeridas, lo cual será definitiva o temporalmente hasta que se contrate un nuevo trabajador para el cargo.

### **3.2.4. MANTENIMIENTO**

#### **3.2.4.1. Salarios**

En el Ecuador las empresas privadas manejan sus propios niveles remunerativos siempre que no sea menor al salario básico establecido cada año por el Ministerio de Relaciones Laborales. Hay una diferencia considerable en las escalas remunerativas del sector público y del sector privado, ya que en el sector privado la mayoría de veces se ofrece una menor remuneración.

Cuando una empresa maneja salarios altos es porque la cantidad de responsabilidades es grande y además establecen políticas de selección muy específicas.

Se toma como ejemplo nuevamente la empresa Ecuacorriente S.A. cuyos estándares de selección son bastantes altos y se realiza un estudio previo del

candidato, además el nivel de responsabilidad y carga laboral están directamente relacionadas con la escala salarial.

La empresa Macroconti S.A. se ha caracterizado por tener niveles de remuneración bajos en comparación al trabajo que realizan los empleados.

Estas referencias se hacen en base a las tablas salariales según el sector dispuestas por el Ministerio de Relaciones Laborales cada año, a partir de eso se aumenta un porcentaje dependiendo del nivel de responsabilidad que tenga el empleado. Se toma en cuenta también el nivel de preparación del empleado y la experiencia.

La remuneración que se maneja en Macroconti S.A. es variable, cada año se hace un reajuste en el sueldo de cada trabajador, los aumentos varían entre 5 y 25 dólares. Estos aumentos los autoriza el gerente general previo a una reunión con cada jefe departamental donde se analiza verbalmente el desempeño de cada trabajador durante todo el año.

Existen casos especiales en los que es necesario hacer cambios en períodos cortos de tiempo en las remuneraciones de trabajadores, ya que han llegado a un acuerdo con los jefes inmediatos y con gerencia para realizar dicho aumento. Esto principalmente se da en trabajadores nuevos cuyo sueldo es modificado una vez cumplido los 90 días de prueba dependiendo de la forma en que se hayan desempeñado dentro de ese período; también puede ocurrir con trabajadores antiguos que hayan tenido algún cambio en el tipo de funciones que realizan.

No existe un documento escrito donde se detalle la manera de proceder relacionado a los sueldos y salarios, se lo ha venido haciendo de la manera descrita sin que se lo plasme en un papel.

### 3.2.4.2. Beneficios

En el país los beneficios se manejan como un complemento a los salarios. La mayoría de empresas ecuatorianas ofrece tarjetas de descuentos, seguros privados (porcentual), alimentación, transporte, descuentos en productos propios. El objetivo es reducir gastos en los que incurren los trabajadores.

Por ejemplo Alimserv Gourmet Food Service al ser una empresa proveedora de catering uno de sus beneficios para los trabajadores es dotarles de alimentación sin ningún costo adicional.

Dentro de Macroconti S.A. existen varios beneficios que los trabajadores poseen. A continuación se explica cada uno de ellos:

- Comisariato.- Cada trabajador en Macroconti S.A. que haya cumplido los 90 días de prueba tiene derecho a su tarjeta de “Supermercados Santamaría”. Los trabajadores tienen un cupo de 80USD mensuales los cuales no son acumulables y son descontados vía rol de pagos al mes siguiente de realizada la compra. Este beneficio se adoptó a partir de junio del 2011 y ha tenido buena acogida por parte de los trabajadores.
- Entrega de Arroz.- La entrega de un quintal de arroz a los trabajadores se realiza 4 veces al año en los meses de Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre. Los empleados que reciben el quintal de arroz deben cumplir con tres meses de trabajo hasta las fechas antes indicadas. Es un beneficio que los trabajadores han tenido desde hace 5 años y se espera que se siga manteniendo.
- Obsequios.- Durante fechas especiales como Día de difuntos se entrega guaguas de pan a los trabajadores. Durante fiestas de Quito se entrega una botella de licor. Por día de las madres y por día del amor se entrega también un obsequio al personal femenino.
- Programas.- La empresa realiza 3 programas al año. Uno de ellos es el Cumpleaños del Gerente General en septiembre donde se realizan bailes y agasajos. En diciembre también se cuenta con el agasajo a los

hijos de los trabajadores con concursos y premios por motivo de la navidad junto con la canasta navideña. Finalmente los últimos días de diciembre se arman años viejos junto con un baile para despedir el año.

- Bonos.- Dentro de la empresa Macroconti S.A. por orden directa de la Gerencia General se otorgan bonos mensuales a los trabajadores que realicen algún trabajo especial. Los bonos varían entre 30 y 600 dólares dependiendo del cargo que ocupe el trabajador y se lo denomina “Bono de Gestión”.

Se debe tomar en cuenta también el bono navideño que la empresa otorga a los trabajadores que tengan más de 6 meses prestando sus servicios y corresponde al 25% del sueldo que perciba cada uno.

#### **3.2.4.3. Seguridad y Salud Ocupacional**

En el Ecuador en los últimos años se ha establecido normas de regulación más rigurosas en el tema de seguridad y salud ocupacional con el objetivo de mejorar el ambiente en el que se desenvuelve el trabajador. Es obligación para las empresas tener un departamento que cumpla con estas funciones y que debe estar a cargo de personas calificadas y especializadas en el área.

Por ejemplo la empresa florícola Sunset Valley Flowers posee trabajadores que están expuestos a diferentes químicos por lo que su departamento de Seguridad y Salud está pendiente en todo momento de sus colaboradores realizando exámenes y verificando su estado de salud.

En materia de Seguridad y Salud Ocupacional el Grupo Empresarial Politex se maneja con dos personas que son el Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional y el Médico Ocupacional quienes son los encargados de identificar y prevenir los diferentes riesgos a los que están expuestos los trabajadores, a más de tener en cuenta que la empresa esté cumpliendo con todos los lineamientos legales referentes al tema.

Tanto el Jefe de Seguridad Ocupacional como el Médico Ocupacional trabajan en conjunto con el Área de Talento Humano, y disponen de todos los recursos para que su trabajo se realice la mejor manera.

Cabe recalcar que nunca se contó con este tipo de personal en la empresa y es hasta hace pocos meses que se los contrató con el fin de cumplir lo que exige la ley, es por eso que apenas se están detallando sus funciones y alcance de su trabajo. Además este nuevo departamento no está considerado como personal administrativo dentro de la empresa Macroconti S.A. sino que está más enfocada en el área operativa, es por ello que constan como parte de la empresa Shinatex S.A.

#### **3.2.4.4. Relaciones Laborales**

Las empresas ecuatorianas están reguladas por el Ministerio de Relaciones Laborales en materia de cumplimiento de normas del Código de Trabajo. Poco a poco se ha ido creando en el país un sentido de cumplimiento de las leyes principalmente por los controles más rígidos y sanciones más fuertes. Incluso se ha establecido como delito el no cumplimiento de algunas de ellas como la no afiliación a la seguridad social.

Es por esto que algunas organizaciones como por ejemplo la Clínica Internacional han optado por realizar convenios de capacitación con las diferentes entidades reguladoras con el objetivo de cumplir a cabalidad todas las normas establecidas.

Las relaciones laborales se dan según los estatutos que dicta el Código de Trabajo Ecuatoriano. Si hay algo que recalcar de Macroconti S.A. es que cumple con todas las disposiciones legales vigentes, se puede decir que es uno de sus puntos más sobresalientes el cumplir con sus obligaciones como empleador.

Gracias a esto no ha existido ningún problema o conflictos con los trabajadores, y las relaciones empleado-empleador son de total diálogo. Dentro de la empresa no hay sindicatos ni agrupaciones de trabajadores, cuando se quiere hacer un

pedido se acude directamente a Gerencia General para poder conversar y llegar a un acuerdo.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN MACROCONTI

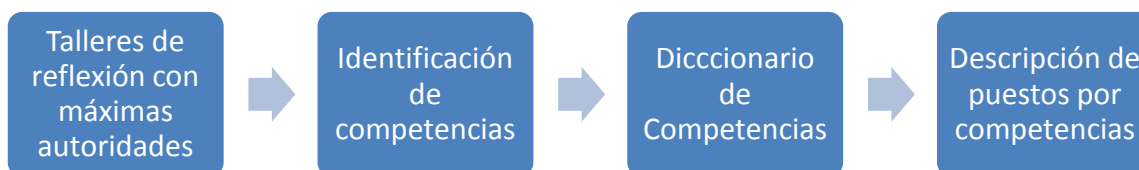
#### 4.1. METODOLOGÍA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En este capítulo se realizará la propuesta de gestión del Talento Humano en la empresa Macroconti S.A. teniendo en cuenta la manera en que se está trabajando actualmente lo cual ya se ha analizado en los capítulos anteriores.

El modelo basado en competencias que se va a aplicar se realizará a partir de la misión, visión y objetivo principal de la empresa, para lo cual se propondrá competencias cardinales y específicas, las mismas que han sido discutidas con los jefes departamentales de Macroconti S.A. y deberán poseer todos los aspirantes a formar parte de la empresa.

Macroconti S.A. espera que los comportamientos descritos sean aplicados por sus colaboradores en la medida que su función lo requiera, para alcanzar mejores resultados dentro de la organización.

La metodología a utilizar se describe en el siguiente cuadro:



**Figura 9** – Proceso para obtención de Perfil de Competencias

Fuente: El Autor



## 4.2. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Los talleres de reflexión son aquellos en donde los más altos directivos de la empresa expresan sus ideas para poder identificar las competencias, es decir analizan y proponen los requerimientos que debe tener cada puesto de trabajo.

Una vez analizados todos los puestos de trabajo de Macroconti S.A. se procede a plasmar las competencias en el diccionario de competencias dentro del cual existen diferentes grados de cada competencia, lo que permite identificar en qué cargos se pueden aplicar.

### 4.2.1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Este diccionario de competencias se ha desarrollado en base a las necesidades identificadas en Macroconti S.A. Las competencias tomadas en cuenta han sido establecidas según las consideraciones culturales propias de la organización.

El diccionario presenta las competencias organizadas en grupos y describe el significado de cada una, así como los grados de las mismas. El uso de cada competencia debe estar relacionado al tipo de cargo que se quiera aplicar.

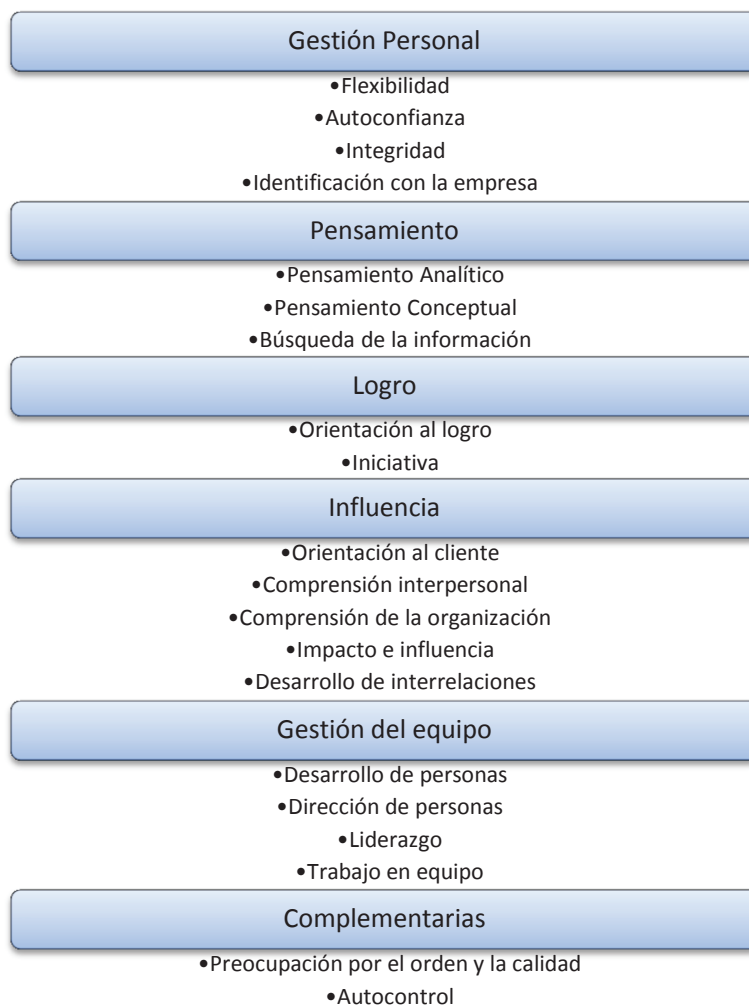
En la Figura 10 se observa la estructura del Diccionario de Competencias para la Empresa Macroconti S.A. (véase pág. 68)

### 4.2.2. DESARROLLO DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

- **GESTIÓN PERSONAL**

- **Flexibilidad**

- Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera.



**Figura 10** – Estructura de Diccionario de Competencias Macroconti S.A.  
Fuente: El Autor

Esta persona:

1	<b>Acepta la necesidad de ser flexible</b>	Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás
2	<b>Aplica las normas con flexibilidad</b>	Es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización o de su área, dependiendo de cada situación
3	<b>Adapta su comportamiento a la situación</b>	Realiza cambios significativos en su comportamiento basándose en la situación

4	<b>Adapta su estrategia a la situación</b>	Adecúa su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en su área o en la organización para adaptarse a las necesidades de una situación específica.
---	--	---

### Autoconfianza

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

Esta persona:

1	<b>Se muestra segura de sí misma</b>	Una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, lo hace sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí misma, muestra seguridad ante los demás.
2	<b>Actúa con independencia</b>	Toma decisiones o actúa dentro de su ámbito de responsabilidad sin necesidad de consultar a sus superiores.
3	<b>Expresa confianza en sus capacidades</b>	Por su experiencia y conocimientos sabe que es un experto y lo expresa, alguien que saca las cosas adelante. Valora favorablemente sus capacidades en comparación con otros basado en hechos.
4	<b>Busca y escoge retos con un alto riesgo</b>	Busca y disfruta con responsabilidades nuevas o desafiantes. Se ofrece para situaciones o proyectos extremadamente desafiantes, que le suponen un riesgo laboral importante. Confronta a sus superiores o Clientes de forma firme y contundente presentando su posición de forma sólida y válida

### Integridad

Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.

Esta persona:

1	<b>Es abierta y honesta en situaciones de trabajo</b>	Reconoce y expresa sus equivocaciones o sentimientos propios. Si la situación los amerita expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse
2	<b>Actúa rectamente</b>	Es franca y transparente en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la organización o con el cliente. Da a todos un trato equitativo
3	<b>Actúa rectamente aunque no sea fácil</b>	Actúa como debe hacerlo aunque eso le suponga complicaciones profesionales o personales dentro del ámbito laboral. Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas.
4	<b>Actúa íntegramente</b>	Menciona haber rechazado ofertas poco éticas. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones superiores a que actúen en forma íntegra.

### **Identificación con la Empresa**

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa. Supone actuar en forma que se consigan los objetivos de la organización o que satisfagan las necesidades de ésta.

Esta persona:

1	<b>Trabaja por adaptarse en la empresa</b>	Respeto las normas, las políticas, los procedimientos, cumple con los compromisos y obligaciones
2	<b>Es leal con la empresa</b>	Se preocupa acerca de la imagen de la institución y afectivamente está ligado a ella. Respeto y acepta lo que para la empresa es importante. Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente para cumplir con lo que se espera de él.
3	<b>Apoya a la empresa</b>	Se siente comprometido y actúa públicamente en favor

		de los objetivos de la organización, por ello toma decisiones y ajusta prioridades a las necesidades de la empresa. Amplía su marco de responsabilidad habitual pensando en beneficio de la empresa.
4	<b>Hace concesiones profesionales o personales en favor de la empresa</b>	Por su compromiso personal con la organización apoya las decisiones que benefician a toda la entidad aunque vayan en contra de su área a corto plazo o que puedan resultar impopulares. O bien pone las necesidades institucionales por delante de las suyas aunque esto le signifique dejar de lado situaciones extremadamente importantes.

- **PENSAMIENTO**

### Pensamiento Analítico

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

Esta persona:

1	<b>Separa en partes los problemas</b>	Separa los problemas o situaciones en partes. Realiza una lista de asuntos a tratar.
2	<b>Identifica relaciones básicas</b>	Establece relaciones causales sencillas, o identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia
3	<b>Identifica relaciones múltiples</b>	Es capaz de establecer vínculos causales múltiples y complicados, es decir reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones complejas entre las distintas partes de un problema o situación y puede anticipar los obstáculos y planificar los siguientes pasos.

4	<b>Identifica varias soluciones a problemas complejos y realiza planes</b>	Utiliza diversas técnicas para identificar varias relaciones causales múltiples de un problema complejo y utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, además prioriza el valor de cada una de ellas
---	--	---

### Pensamiento conceptual

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

Esta persona:

1	<b>Utiliza reglas básicas</b>	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una situación pasada.
2	<b>Reconoce modelos o pautas</b>	Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
3	<b>Utiliza conceptos complejos</b>	Evidencia un patrón de reconocimiento más profundo, generando análisis e interpretación de datos, estadísticas, hechos, resultados por medio del uso de métodos técnicos y principios complejos.
4	<b>Clarifica situaciones complejas y descubre nuevos conceptos</b>	Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Para explicar situaciones o resolver problemas, integra ideas y datos clave descubriendo y desarrollando conceptos nuevos y que no resultan obvios para los demás.

### Búsqueda de Información

Es la inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre temas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de las que se requiere en el puesto.

Esta persona:

1	<b>Pregunta</b>	Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
2	<b>Indaga personalmente</b>	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema. Encuentra a las personas relacionadas con el problema o situación aunque no estén presentes y les hace preguntas.
3	<b>Profundiza en el tema e investiga</b>	Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron. Obtiene información mediante periódicos, revistas, base de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
4	<b>Ha desarrollado sistemas propios de información</b>	La persona ha puesto en marcha prácticas personalizadas que permiten recoger información de forma habitual yendo personalmente a los sitios donde está la información.

- **LOGRO**

### Orientación al Logro

Es la preocupación por realizar bien un trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado o actividades que nadie ha realizado antes.

Esta persona:

1	<b>Realiza bien su trabajo</b>	Realiza su trabajo bien o correctamente y expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.
---	--------------------------------	--

2	<b>Fija sus propios estándares en el trabajo</b>	Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la organización.
3	<b>Mejora el rendimiento, es proactivo</b>	Hace o propone cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso hasta conseguirlo de manera exitosa.
4	<b>Asume riesgos institucionales calculados</b>	Por la responsabilidad que la posición le confiere y para alcanzar mejores resultados, luego de un riguroso análisis compromete recursos importantes tales como tiempo, personas, inversiones a fin de alcanzar los objetivo.

### Iniciativa

Se refiere a identificar un problema, obstáculo u oportunidad, además de llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los grados 1 y 2 son reactivos, los niveles 3 y 4 son proactivos.

Esta persona:

1	<b>Aborda oportunidades o problemas presentes</b>	Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 o 2 días.
2	<b>Es decisivo en situaciones imprevistas</b>	Actúa rápida y decididamente en una crisis, problema, situación imprevista u oportunidad en el momento en que se presenta.
3	<b>Se anticipa a corto plazo</b>	Se adelanta determinando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor a un mes.
4	<b>Se anticipa a largo plazo</b>	Se anticipa a las situaciones con más de un mes de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar



	problemas que no son evidentes para los demás.
--	--

- **INFLUENCIA**

### Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer los requerimientos o necesidades reales de los clientes internos y externos.

Esta persona:

1	<b>Lleva un seguimiento</b>	Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de servicio frente al cliente.
2	<b>Mantiene una comunicación fluida</b>	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
3	<b>Se compromete personalmente</b>	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlos con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él.
4	<b>Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo.</b>	Conoce las actividades del cliente y sus necesidades reales lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto de las necesidades del cliente para que finalmente sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio pues se interesa en visualizar al cliente de manera completa y profunda.

### Comprensión Interpersonal

Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Esta persona:

1	<b>Entiende los sentimientos o su razón</b>	Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
2	<b>Entiende los sentimientos y a la vez su razón</b>	Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
3	<b>Entiende el porqué</b>	Entiende el por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
4	<b>Comprende las razones de fondo</b>	Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. Por su conocimiento profundo de la persona comprende en el plano personal además del profesional sus puntos fuertes y débiles.

### Comprensión de la organización

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la Institución o en otras organizaciones. Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; significa también ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Esta persona:

1	<b>Comprende la estructura</b>	Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos, etc.
2	<b>Reconoce a las personas clave</b>	Identifica a las personas clave o a las que influyen en las decisiones y que le pueden apoyar en las ocasiones cuando no puede conseguir sus objetivos laborales por la vía habitual o cuando la situación así lo amerita.
3	<b>Comprende el clima y la cultura</b>	Reconoce las limitaciones que en la organización se presentan, es decir lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento, sin que estén escritas o se hayan manifestado de manera abierta.
4	<b>Comprende asuntos de fondo de la Institución.</b>	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la organización como tendencias, económicas, políticas, gubernamentales, etc.

### Impacto e Influencia

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

Esta persona:

1	<b>Quiere influir</b>	Muestra preocupación por la apariencia, la reputación, el estatus, etc., para causar una impresión positiva en los demás
3	<b>Utiliza acciones múltiples para persuadir</b>	Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, prepara cuidadosamente los datos, los cuales no están personalizados para quienes la escuchan, pueden ser utilizados de forma estandarizada.

3	<b>Calcula el impacto de las palabras o acciones</b>	Se anticipa y se prepara para las relaciones de los demás, piensa de antemano en el efecto de una acción, palabras, términos o cualquier otro detalle ya sea en los demás o en la imagen que los demás tienen de él o ella, para lo cual adapta la presentación o discusión. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a cada persona implicada.
4	<b>Utiliza estrategias complejas de influencia.</b>	Desarrolla alianzas previas para apoyar ideas, maneja la información para crear determinados efectos, utiliza actividades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas a que apoyen sus objetivos o ideas.

### Desarrollo de Interrelaciones

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

Esta persona:

1	<b>Mantiene contactos informales</b>	Mantiene contactos informales con los demás, así como con los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
2	<b>Entabla frecuentemente relaciones informales</b>	Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes, u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
3	<b>Fomenta contactos sociales útiles</b>	Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional.
4	<b>Establece sólidas relaciones</b>	Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio determinado

- **GESTIÓN DEL EQUIPO**

**Desarrollo de las Personas**

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

Esta persona:

1	<b>Confía en el potencial de los demás</b>	Actúa bajo el concepto de que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento, por ello, se refiere positivamente acerca del desarrollo de las habilidades actuales y futuras o al potencial para aprender.
2	<b>Da explicaciones / ofrece ayuda para el aprendizaje.</b>	Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones de fondo para proveer de aprendizaje sólido y se asegura por varios medios de que los demás han comprendido e interiorizado sus explicaciones
3	<b>Da retroalimentación para desarrollo integral.</b>	Da retroalimentación positiva o mixta como estrategia de desarrollo global de la persona. La retroalimentación negativa lo da basándose en comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, expresa su confianza en que se mejorará en el futuro.
4	<b>Fomenta el desarrollo a largo plazo.</b>	Para profesionales con potencial desarrolla planes de formación guiada a largo plazo junto con experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades que serán requeridas para responsabilidades futuras.

### Dirección de Personas

Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento.

Esta persona:

1	<b>Da instrucciones y establece límites</b>	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias de la tarea asignada. Maneja situaciones en las cuales fija límites y deja claro con sus colaboradores el cumplimiento y entrega del trabajo.
2	<b>Exige alto rendimiento</b>	Establece estándares derivados de los objetivos organizacionales y demanda insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.
3	<b>Lleva un seguimiento del rendimiento exigido</b>	Establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.
4	<b>Responsabiliza a las personas de su rendimiento</b>	Compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.

### Liderazgo

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

Esta persona:

1	<b>Lidera bien las reuniones</b>	Conduce reuniones eficientes, inicia a tiempo las reuniones, establece el orden del día y los objetivos de
---	----------------------------------	--

		las reuniones, controla el tiempo, mantiene al grupo enfocado etc.
2	<b>Mantiene a las personas informadas</b>	En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, explicando las razones que han llevado a tomarla, aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo disponga de todas la información necesaria.
3	<b>Cuida del grupo</b>	Se asegura que las necesidades del grupo estén cubiertas para que el equipo trabaje con las herramientas suficientes y fundamentales para generar resultados. Protege al grupo y defiende su reputación con argumentos sólidos cuando la situación lo amerita.
4	<b>Comunica una visión de futuro convincente</b>	Se asegura que los demás participen de sus objetivos y transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Actúa como modelo a seguir por los demás con credibilidad y un carisma genuino.

### Trabajo en equipo y cooperación

Implica la intención genuina de colaboración para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, al trabajar juntos, como opuesto o hacerlo individual o competitivamente. Se considera siempre que el ocupante del puesto sea siempre miembro de un equipo.

Esta persona:

1	<b>Coopera</b>	Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, realiza la parte del trabajo que le corresponde, mantiene a los demás miembros informados de lo que es importante o útil y al corriente de temas que les afecten.
2	<b>Expresa expectativas positivas del equipo</b>	Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás miembros del grupo, por lo cual habla positivamente de los demás miembros del equipo y mantiene una actitud abierta del aprendizaje pues valora sinceramente sus ideas, habilidades, aportaciones, etc.

3	<b>Fomenta la cooperación entre distintas áreas o departamentos</b>	Promueve y coopera habitualmente y de buen grado la interacción profesional, el compartir ideas y opiniones con personas de otros departamentos o áreas de la organización para lograr mejores decisiones o planes.
4	<b>Desarrolla el espíritu del equipo</b>	Es impulsor del desarrollo de un ambiente de cooperación interdepartamental para lo cual actúa públicamente reconociendo el mérito de los miembros del equipo que están trabajando por un objetivo.

- **COMPLEMENTARIAS**

**Preocupación por el orden y la calidad**

Se expresa en formas como el seguimiento, la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Esta persona:

1	<b>Demanda claridad y se preocupa por el orden</b>	Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc., estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.
2	<b>Comprueba su propio trabajo</b>	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo para asegurarse de que no existen errores
3	<b>Realiza un seguimiento del trabajo de los demás</b>	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a las de los demás
4	<b>Realiza un seguimiento de datos o proyectos</b>	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores y busca información para mantener el orden y la calidad.



### **Autocontrol**

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

Esta persona:

1	<b>No se deja llevar por impulsos emocionales</b>	Piensa antes de actuar, controla impulsos y emociones fuertes tales como enfado, frustración, estrés, etc.
2	<b>Mantiene la calma</b>	Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma.
3	<b>Analiza críticas calmadamente</b>	Analiza las opiniones vertidas e ignora las acciones que pretenden provocar su enfado.
4	<b>Controla el estrés sostenido con efectividad</b>	Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés

#### **4.2.3. PERFIL DE COMPETENCIAS**

Una vez definidas las competencias para Macroconti S.A. se procede a definir el perfil de competencias para cada cargo.

Cada cargo tendrá sus competencias específicas sin que sea necesario que cumpla con todas las detalladas anteriormente. Debe haber un nivel de competencia base y un nivel de competencia de excelencia en los cuales conste el grado requerido según el diccionario de competencias

Se estableció el formato de la siguiente manera:

**Tabla 6 – Estructura de Perfil de Competencias**

Competencias	Nivel de Competencia	
	<i>Perfil Base</i>	<i>Perfil de Excelencia</i>
Integridad	3	3
Identificación con la empresa	2	4
Pensamiento analítico	1	2
Pensamiento conceptual		1

Fuente: El Autor

Existen competencias críticas que corresponderán a las que están sombreadas.

Se han establecido las competencias para cada puesto de trabajo dentro la empresa Macroconti S.A. analizando con cada jefe de área, quienes han colaborado fijando las principales competencias y los niveles base y de excelencia que deben tener.

En el Anexo B se observa el Modelo de Perfil de Competencias requerido para cada cargo dentro de Macroconti S.A.

Para los cargos de los demás departamentos de Macroconti S.A. se ha establecido un programa de instrucción que estará a cargo de cada jefe departamental quien junto a sus colaboradores establecerán los requerimientos necesarios de cada cargo, levantando así el perfil de competencias de toda la organización.

#### **4.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN MACROCONTI S.A.**

### **4.3.1. ADMISIÓN**

#### **4.3.1.1. Reclutamiento, Selección y Contratación**

Se propone establecer un proceso de reclutamiento, selección y contratación con la finalidad de dar a conocer a todos los miembros de las áreas de la Organización de cómo se debe proceder para cubrir las vacantes existentes con el personal más idóneo.

- Cuando en un área exista la petición de salida o renuncia de algún empleado, el Jefe de Área notificará a Talento Humano para que se realice el trámite correspondiente. Solo la Gerencia General y/o el Jefe de Talento Humano podrá notificar la terminación de contrato a los empleados, cualquiera sea el motivo. Queda terminantemente prohibido que lo realice otra persona. Para esto el Jefe de cada área informará las novedades existentes en su equipo de trabajo de manera regular en cuanto al desempeño, y otros factores que determinen estabilidad de los empleados. Además, con el fin de mejorar el ambiente laboral se aplicará una entrevista de salida a toda persona que se desvincule de la organización, para conocer cuáles son los motivos de su salida y tener una base de datos, la cual generará indicadores para solucionar problemas puntuales. En el Anexo C se puede observar el formato de entrevista de salida que cada trabajador deberá llenar al momento de su desvinculación.
- El gerente o jefe del Área en donde se presente la vacante, debe hacer llegar la petición de requerimiento de personal por escrito a la oficina de Talento Humano, quienes harán conocer a la Gerencia sobre tal petición. Si se encuentra dentro del Presupuesto se iniciará el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. El requerimiento de personal se hará a través de un formato el cual se detalla en el Anexo D.

Cuando se trate de un nuevo cargo el gerente o jefe del área interesada, presentará la Solicitud de Incremento de Personal, junto con el perfil de competencias al Departamento de Talento Humano, para que éste a su vez pida la autorización respectiva a la Gerencia para la creación del nuevo cargo. El formato de incremento de personal se detalla en el Anexo E.

- Talento Humano liderará todo el proceso de selección y contratación; el plazo para cubrir las vacantes será mínimo de 7 a 15 días, según sea el perfil, existirá una base de datos de candidatos para fines emergentes.
- Las pruebas a los candidatos serán tomadas por el Departamento de Talento Humano, cada jefe de área deberá hacer llegar el formato de pruebas de conocimientos y así Talento Humano tendrá una base de pruebas de todas las áreas de Macroconti S.A.
- Talento humano proveerá de una terna al área donde haya el requerimiento según sea el caso o contratará directamente a los nuevos empleados, previa verificación de referencias laborales. Para realizar la verificación de referencias laborales se ha establecido un formato el cual se detalla en el Anexo F.
- Todo empleado nuevo llenará la Solicitud de Empleo y entregará toda la documentación requerida para la contratación en Talento Humano antes de empezar sus labores, luego pasará por un proceso de entrenamiento, comenzando por políticas, reglamento interno, y perfil de competencias del cargo, el Jefe de área asignará un tutor el mismo que ayudará con todas las dudas del nuevo empleado. La Hoja de entrenamiento será archivada en cada File de los empleados. La solicitud de empleo se detalla en el Anexo G, mientras que en el Anexo H y Anexo I se detalla el formato de listado de requisitos y entrenamiento respectivamente.

El nuevo proceso de selección propuesto para la empresa Macroconti S.A. se detalla en la Figura 11 (véase pág. 88)

#### **4.3.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Se propone establecer un proceso de evaluación del desempeño el cual esté regularizado y estandarizado según los perfiles de competencias de cada cargo. El cuál se realizará cada año a todos los trabajadores y a aquellos integrantes de la empresa que estén próximos a cumplir los 90 días de prueba o el año de trabajo.

El objetivo es medir la eficacia del trabajo ejecutado para disponer de elementos de juicio que permitan realizar los ajustes necesarios para lograr el objetivo general institucional.

Se deberá evaluar a todos los empleados de Macroconti S.A. y este proceso estará a cargo del departamento de Talento Humano como responsable y la persona evaluadora será el jefe departamental.

Se ha elaborado un formato de evaluación del desempeño según las competencias establecidas en el Diccionario de Competencias de Macroconti S.A. y se debe calificar según el perfil de competencias de cada cargo, el mismo que se detalla en el Anexo J.

Se detallan las competencias y comportamiento esperado, será calificada tanto por el propio evaluado como por el jefe departamental en un rango de 1 a 5 siendo:

- 1 = NUNCA
- 2 = RARA VEZ
- 3 = ALGUNA VEZ
- 4 = FRECUENTEMENTE
- 5 = SIEMPRE

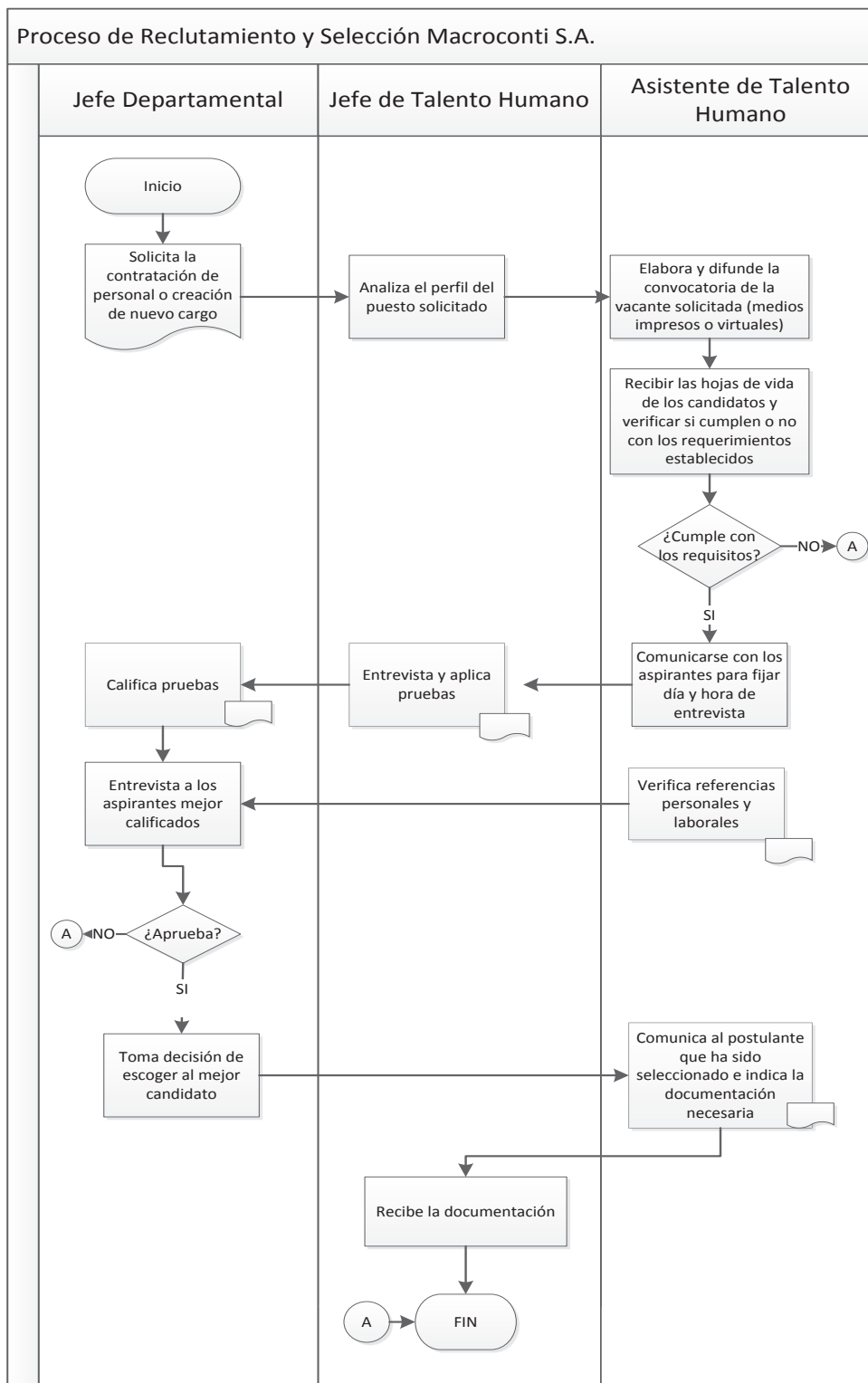


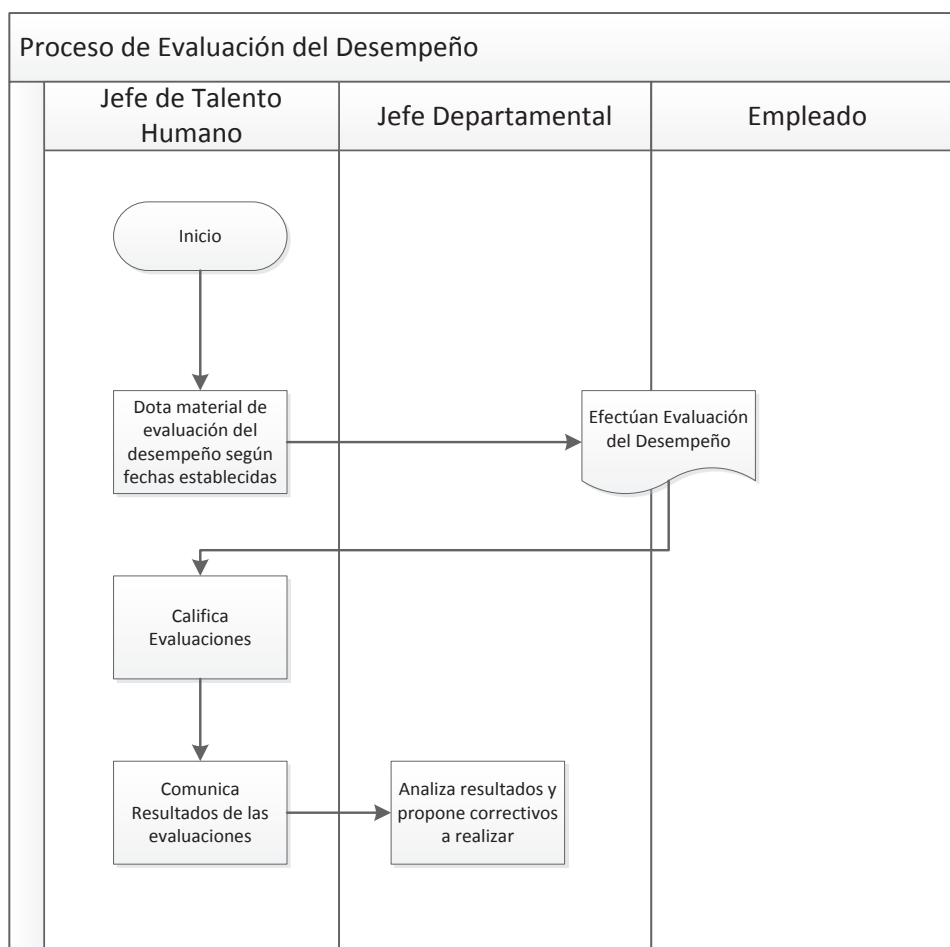
Figura 11 – Proceso de Reclutamiento y Selección propuesto Macroconti S.A.  
 Fuente: El Autor

Posteriormente se realiza un promedio de calificaciones para determinar el tipo de desempeño que ha tenido el trabajador dentro del período establecido. Los rangos para la obtención de resultados estarán dados de la siguiente manera:

- 1 – 1,99 = INSUFICIENTE
- 2 – 2,99 = REGULAR
- 3 – 3,99 = BUENO
- 4 – 4,99 = MUY BUENO
- 5 = SOBRESALIENTE

El Jefe de Talento Humano realizará las ponderaciones y comunicará las falencias existentes de cada trabajador al jefe de cada departamento.

En el siguiente cuadro se observa el proceso propuesto para la Evaluación del Desempeño:



**Figura 12 – Proceso de Evaluación del Desempeño Propuesto Macroconti S.A.**  
Fuente: EL Autor

#### 4.3.3. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS

Para el análisis y valoración de cargos se ha elaborado un nuevo formato el mismo que permitirá a cada departamento de la empresa Macroconti S.A. realizar una actualización de las funciones de cada uno de sus colaboradores.

Este manual junto con el perfil de competencias de cada cargo ayudarán a mantener los datos de cada puesto de trabajo al día y disponible para cualquier ajuste.

Se propone establecer un plazo de seis meses para actualizar el manual de funciones y tener una base de datos permanente.



Con la valoración de cargos se podrá solucionar problemas como:

- Salarios desiguales de trabajadores que realizan las mismas funciones.
- Incertidumbre en trabajadores de no saber cuáles son sus funciones.
- Duplicación de Tareas.
- Desconocimiento de qué tareas están asignadas a cada trabajador.

En el Anexo K se detalla el modelo propuesto para el análisis y Valoración de cargos para la empresa Macroconti S.A.

#### **4.3.4. CAPACITACIÓN**

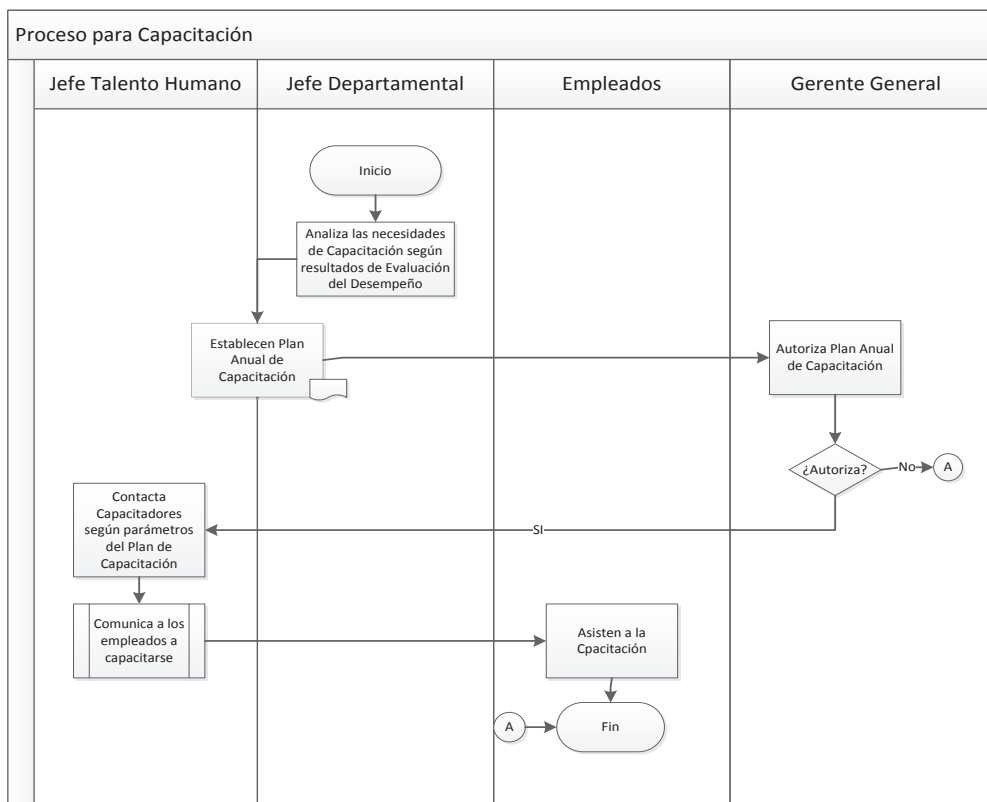
Para la capacitación se ha propuesto lo siguiente:

- Cada vez que se realice las evaluaciones del desempeño se debe establecer un programa de capacitación el cual se enfoque en las competencias menos desarrolladas por los trabajadores. El Departamento de Talento Humano será el responsable de realizar y coordinar dichos cursos tal y como lo ha venido haciendo hasta ahora.
- Se propone también que se realice un Plan de Capacitación Anual el cual será desarrollado por los jefes departamentales quienes observando las necesidades de sus trabajadores podrán planificar eventos de capacitación. Durante el mes de enero cada área elaborará el Plan de capacitación anual. El departamento de Personal con la información entregada por cada jefe de área o sección elaborará el cuadro Anual de Capacitación consolidado, este cuadro será revisado conjuntamente con todos los jefes de área o sección y será entregado a la Gerencia para su aprobación, una vez

aprobado por la Gerencia será entregado a cada Jefe de área y se procederá a buscar las empresas encargadas de la capacitación en cada área.

En caso de cambios en el plan de capacitación serán por autorización de los Jefes de Área y la Gerencia con la debida anticipación.

- Cuando una capacitación sea obligatoria o propuesta por un trabajador se actuará como se lo ha venido haciendo hasta ahora, con la diferencia que se propone establecer por escrito la normativa para dichas capacitaciones, las mismas que deberán incluir ciertos lineamientos como por ejemplo la retroalimentación de lo aprendido. El formato de requerimiento de capacitación para estos casos se establece en el Anexo L.



**Figura 13** – Proceso de Capacitación Propuesto Macroconti S.A.  
Fuente: EL Autor

Tabla 7 – Propuesta de Modelo de Plan de Capacitación

TEMAS DE CAPACITACIÓN	No. DE EVENTOS	CAPACITADOR	No. HORAS	PRESUPUESTO	PARTICIPANTES	FECHA
<b>GERENCIA GENERAL Y DIRECCIONAMIENTO</b>						
Dirección de empresas textiles	1	CEC	32	300	María del Carmen Castro	abril- mayo
		<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>\$ 300,00</b>		
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>						
Ventas	1		8	500	Patricia Rodríguez, Verónica Baquero	junio
Atención al cliente	1		8	500	Leticia León, Gabriela Reyes	julio
Logística y distribución	1		8	120	Verónica Baquero	julio
		<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>\$ 1.120,00</b>		
<b>UNIDAD OPERATIVA</b>						
Brigadas contra incendios	1	ILADES	8	100	Personal operativo	agosto

optimización de costos		SECAP	40	35	Alex Panchi	septiembre
		TOTAL	48	\$ 135,00		
<b>RRHH</b>						
Administración talento humano	1	SECAP	60	35	María del Carmen Castro	septiembre
		TOTAL	60	\$ 35,00		
<b>HIGIENE Y SEGURIDAD</b>						
Comité paritario	1	Tecnipreven	30	800	Departamento HSE	Noviembre
		TOTAL	30	\$ 800,00		
<b>CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>						
Legislación tributaria	1	SRI	8	120	Daniel Solís	Diciembre
NIIF's		UNIVERSIDAD CENTRAL	8	120	Ana Varela	Diciembre
		TOTAL	16	\$ 240,00		
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>210</b>	<b>\$ 2630,00</b>		

Fuente: EL Autor

#### 4.3.5. REMUNERACIONES

La metodología de remuneración por competencias permite igualar sueldos y salarios de todos los colaboradores según su jerarquía y según las funciones que desempeña. Junto con el perfil del cargo se puede realizar una estandarización de los sueldos y salarios.

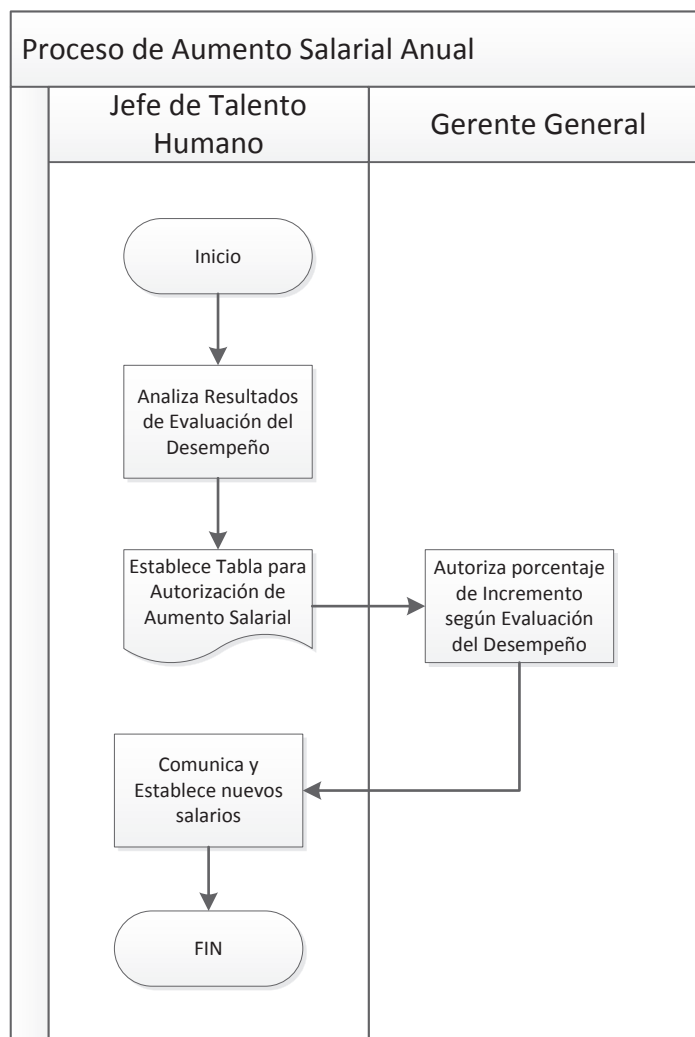
Se propone estandarizar los sueldos y realizar incrementos según las evaluaciones del desempeño anuales y en función de los niveles de responsabilidad y no tomando en cuenta los nombres de los trabajadores como se venía haciendo hasta ahora. En caso de que dos personas tengan las mismas actividades pero diferentes resultados en sus evaluaciones se tratará de que la persona con nivel bajo trate de alcanzar los estándares del cargo y así poder igualar su salario.

Las variaciones de sueldo se realizarán con un incremento máximo del 10% del salario actual del trabajador según disposición de la Gerencia General. El incremento también dependerá de la situación económica en la que se encuentre Macroconti S.A.

**Tabla 8 – Tabla de Aumento Salarial Macroconti S.A.**

Departamento	Cargo	Evaluación del Desempeño	Sueldo Actual	Incremento Autorizado
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	BUENO	\$ 350	3%
Talento Humano	Asistente de Talento Humano	MUY BUENO	\$450	5%
Sistemas	Jefe de Sistemas	SOBRESALIENTE	\$800	7%

A continuación se observa el proceso para el incremento salarial propuesto:



**Figura 14 – Proceso de Aumento Salarial Propuesto Macroconti S.A.**  
Fuente: EL Autor

#### 4.3.6. BENEFICIOS

A pesar de que se propuso a la Gerencia establecer nuevos beneficios para los trabajadores no se pudo llegar a un acuerdo; consecuentemente, los beneficios ya establecidos se los instrumentará en las políticas de la empresa con la finalidad de dar a conocer a todos los miembros de la Organización la norma existente de beneficios. Pese a ello, en cualquier momento pueden ser quitados, ya que no es obligación cumplir con ellos.

## **Comisariato**

Este beneficio se sustenta conforme al Reglamento Interno de la Empresa y al Código de trabajo. Dentro de la empresa dicha política regula y reglamenta la forma en que se realiza el descuento a los trabajadores de los consumos que hayan hecho. Dentro de las normas ecuatorianas se establece que las empresas que tuvieren 10 o más trabajadores deben establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias; las empresas cumplirán con esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o terceros.

El objetivo es establecer normas de entrega de tarjeta de comisariato según fechas de ingreso del personal a la empresa (90 días) y provisionar los valores a pagar por los consumos registrados por los empleados

El sustento que se tiene es el listado de consumo de los trabajadores correspondiente a cada mes proporcionado por el comisariato contratado.

El cupo de la tarjeta es de 80 dólares mensuales, los cuales no son acumulativos y serán descontados vía rol en el mes siguiente a realizada la compra.

## **Obsequios**

Con el fin de incentivar y motivar a los trabajadores ésta política se sustenta conforme a los beneficios adquiridos por los empleados, la cual establece como normativa para la entrega de arroz, guaguas de pan y botella de licor a los trabajadores en fechas especiales.

El objetivo es asegurar la continuidad en la entrega de este beneficio a los trabajadores y establecer un presupuesto para cubrir los

gastos de entrega de obsequios.

#### Entrega de Arroz

La entrega de un quintal de arroz a los trabajadores se realiza 4 veces al año en los meses de Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre. 15 días previos a la entrega del arroz se elaborarán las listas de trabajadores, posteriormente se entregan éstos listados con las notas de pedido respectivas al Departamento de Adquisiciones para que haga la compra.

La factura correspondiente de lo adquirido deberá estar sumillada por el Jefe de Personal. Los empleados que reciben el quintal de arroz deben cumplir con tres meses de trabajo hasta las fechas antes indicadas. Ejemplo: Entrega quintal de arroz de Noviembre, reciben todos los empleados ingresados hasta el 1 de agosto.

#### Guaguas de Pan

La entrega de Guaguas de Pan se hace el último día laborable antes de salir al Feriado de Finados en el mes de Noviembre.

El Departamento de Adquisiciones se encargará de la compra respectiva una vez entregados los listados y las Notas de Pedidos correspondientes con 15 días de anticipación.

La factura correspondiente de lo adquirido deberá estar sumillada por el Jefe de Personal.

Los trabajadores reciben el obsequio tomando en cuenta la fecha de ingreso. Los trabajadores ingresados hasta el 01 de agosto del año correspondiente reciben 2 guaguas, mientras que los trabajadores ingresados después de dicha fecha reciben solo una guagua.

#### Botella de Licor

La botella de licor se la entrega los primeros días del mes de



Diciembre de cada año por motivo de Fiestas de Quito.

El departamento de Recursos Humanos elaborará los listados del personal hasta la segunda semana de noviembre, el Departamento de adquisiciones realizará la compra una vez entregados los listados y las notas de pedido correspondientes

Las facturas deben estar firmadas por el Jefe de Personal para la verificación correspondiente.

Los trabajadores que reciben el obsequio son aquellos que ingresaron a la empresa hasta el primero de septiembre del año correspondiente.

### **Paseo Anual**

El motivo del paseo es por el Día del Trabajador y se realiza cada año en el mes de mayo.

El paseo anual se realiza una vez al año en el mes de Mayo, para lo cual el Jefe de Producción entrega el listado de todos los requerimientos con dos meses de anticipación al Departamento de Adquisiciones y éste a su vez realice todas las cotizaciones y compras.

Al paseo están invitados todos los trabajadores de la empresa.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se obtienen las siguientes conclusiones:

1. La Gestión por Competencias es una excelente herramienta para manejar el Área de Talento Humano. Poco a poco ha ganado terreno y se ha convertido en una de las metodologías de gestión más utilizadas por las organizaciones.
2. La empresa Macroconti S.A. es una empresa que ha manejado sus subsistemas de Talento Humano de una manera muy ligera, sin tener detallado ni especificado sus políticas de trabajo, por lo que se ha realizado esta investigación con el objetivo de poner en práctica nuevos modelos de gestión que permitan a la empresa seguir compitiendo en el mercado local.
3. A pesar de que Macroconti S.A. se deriva de una empresa familiar ellos tratan de mejorar y potencializar a la organización, pero no se observa un sentimiento de compromiso por parte de los trabajadores, no se sienten motivados y existe inconformidad principalmente en lo relacionado a los salarios.
4. En los procesos de selección que se realizan en Macroconti S.A. no se toma en cuenta pruebas de conocimiento en la mayoría de los casos y nunca se han tomado pruebas psicológicas que permitan contratar a la persona más adecuada para cubrir la vacante.
5. La descripción, análisis y formulación de las competencias y perfiles de competencias se obtienen a partir de reuniones con jefes departamentales y gerencia general, generando lluvia de ideas que permiten detallar de mejor manera los requisitos de cada cargo.
6. La falta de lineamientos estratégicos en la empresa obstaculiza que sus departamentos puedan trazarse y alcanzar objetivos que beneficien a toda

la organización, ya que no se conoce objetivos generales ni específicos para poder basarse en ellos, convirtiéndose en un freno para los jefes departamentales.

7. Al aplicar el modelo de Gestión por Competencias en el área de Talento Humano aparecen nuevas oportunidades para que los demás departamentos de Macroconti S.A. puedan realizar mecanismos similares Gestión y establecer como conjunto estrategias organizacionales.
8. Los programas de capacitación estarán enfocados en una planificación que permita coordinar de mejor manera todos los procesos necesarios para realizar cursos y que éstos estén establecidos según las necesidades del trabajador.
9. La empresa Macroconti S.A. a través de su Gerente General tiene toda la libertad de tomar en cuenta y aplicar esta investigación en su metodología de gestión, aplicar parcialmente o simplemente no aplicar.
10. Al momento de recopilar información dentro de la organización se notó recelo y timidez por parte de los colaboradores de Macroconti S.A. ya que no están acostumbrados a que se les pregunte sobre su manera de trabajar o las funciones que realizan.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Finalizada la investigación las recomendaciones son:

1. Se recomienda que los perfiles de competencias se pongan en conocimiento de los trabajadores para que todos ellos tengan en cuenta cuáles son sus competencias y sepan en qué ámbito pueden desarrollarse mejor.
2. Actualmente los mercados son muy competitivos por lo que es necesario adoptar nuevas técnicas de gestión no solamente en el ámbito de Talento Humano sino en todas las áreas que conforman una empresa. Macroconti S.A. tendrá que mejorar su gestión en función de nuevos desafíos.
3. Macroconti S.A. debe tomar en cuenta que mientras no tenga una planeación estratégica definida no podrá generar nuevos retos en su modelo de gestión, lo que provocará un estancamiento.
4. Se debe establecer programas de capacitación enfocados en las falencias que tienen los trabajadores, dichas falencias se pueden identificar con las evaluaciones del desempeño. Además se recomienda realizar cursos motivacionales para que exista un comprometimiento sincero por parte de los colaboradores.
5. Se recomienda establecer mejores canales de comunicación entre gerencia general, jefaturas y demás empleados con el fin de crear un ambiente laboral de confianza y diálogo donde todos puedan brindar su punto de vista sin temor a reproches.
6. Dentro de los procesos establecidos en esta investigación se recomienda hacer revisiones continuas con el objetivo de identificar errores o brechas que permitan hacer mejoras en los mismos.
7. Se recomienda realizar revisiones de todos los procesos de Macroconti S.A. ya que se ha podido identificar que el departamento de Talento Humano no es el único que tiene falencias en la metodología de gestión.

8. Realizar retroalimentaciones cuando se realicen cursos o capacitaciones, de esta manera se aplican nuevos procedimientos en las diferentes áreas y se exige a los colaboradores demostrar sus conocimientos adquiridos.
9. Actualizar constantemente los manuales y perfiles a medida que haya cambios en la empresa.
10. Antes de realizar un proceso de reclutamiento externo se debe tomar en cuenta los perfiles de competencias de cada trabajador de Macroconti S.A. y junto con la evaluación del desempeño determinar si algún trabajador es capaz de acoplarse y desarrollarse en un nuevo cargo.

## REFERENCIAS

- Aguilera, R., & Reyes, J. (2003). *Gestión dinámica de los recursos humanos (gestión por competencias y ocupaciones)*. Madrid: Granica.
- Alcántara, A. (2012). *Estudio de Adecco Infoempleo sobre Intermediación Laboral 2011*.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires.
- Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Ahora, descubra sus fortalezas*. Bogotá: Norma.
- Cardona, P., & Chinchilla, M. (1998). "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas" *Revista Harvard*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración del Recurso Humano*. Namos.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chóliz, M. (2004). *Psicología de los Motivos Sociales*.
- Daft, & Marcic. (2006). *Introducción a la Administración*. Madrid.
- Dirube, J. L. (2004). *Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGrawHill.
- Gonzalez, A. (2006). *Métodos de Compensación Basados en Competencias*. Barranquilla: Uninorte.
- McClelland, D. (1985). *Motivación Humana*. New York.
- McClelland, D., & Boyatzis, R. (1982). *Leadership motive pattern and longterm*. .
- Roig, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo, la valoración de tareas y la valoración de personal*. Madrid.
- Vargas, D. (2001). *Factores diferenciales del rendimiento académico en educación superior*. Madrid.

## **ANEXOS**

**ANEXO A – Manual de Funciones del personal de Macroconti S.A.**

<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	GERENCIA	
<b>AREA</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE ADMINISTRATIVO Y GERENTE GENERAL	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 35 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	FEMENINO	-
<b>EDUCACIÓN</b>	SEGUNDO AÑO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS APROBADO	50%
<b>EXPERIENCIA</b>	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	15%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	ARCHIVO, REDACCIÓN COMERCIAL, MANEJO DE LIBROS SOCIALES Y COMPUTACIÓN (WORD Y EXCEL)	25%
<b>CAPACITACIÓN</b>	MANEJO SOCIETARIO ASISTENCIA A GERENCIA EXCEL CONTABILIDAD	10%
<b>FUNCIONES</b>		
<b>ASISTENCIA GERENCIA GENERAL:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MANEJO Y RESGUARDO DE LIBROS SOCIALES</li> <li>2. ELABORACIÓN, ENVÍO Y ARCHIVO DE COMUNICACIONES TANTO EXTERNAS COMO INTERNAS</li> <li>3. ELABORACIÓN, CÁLCULO DE BONOS Y COMISIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS</li> <li>4. CUSTODIA DE DOCUMENTOS LEGALES COMO CONTRATOS, AUDITORÍAS, AVALÚOS, ETC.</li> </ol>		
<b>ASISTENCIA GERENCIA ADMINISTRATIVA:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ASISTENCIA EN EL MANEJO DE PÓLIZAS DE SEGUROS</li> <li>2. ELABORACIÓN, ENVÍO Y ARCHIVO DE COMUNICACIONES TANTO EXTERNAS COMO INTERNAS</li> </ol>		
<b>OTRAS ACTIVIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. COLOCACIÓN DE PRECIOS DE ARTÍCULOS EN EL SISTEMA, EN BASE A LISTA DE PRECIOS APROBADA POR LA GERENCIA GENERAL.</li> <li>2. ANULACIÓN TARJETAS DE PRODUCCION EMITIDAS CON ERRORES</li> <li>3. ATENCION AL CLIENTE INTERNO CON REQUERIMIENTOS DE DOCUMENTOS QUE REPOSAN EN LOS ARCHIVOS DE LAS GERENCIAS</li> <li>4. ARCHIVO, CUSTODIA Y CONTROL DE DOCUMENTOS AUDITORIA AMBIENTAL.</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<b>ASISTENCIA GERENCIA GENERAL:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. VERIFICAR QUE LOS DOCUMENTOS QUE REPOSAN EN LAS CARPETAS DE LIBROS SOCIALES ESTÉN CORRECTOS Y NO SUFRAN RIESGO DE EXTRAVIARSE.</li> <li>2. ASEGURARSE QUE EL FLUJO DE CORRESPONDENCIA EXTERNA E INTERNA SE LA REALICE CON LA MAYOR EFICACIA.</li> <li>3. CÁLCULO DE COMISIONES DE LOS SEÑORES VENDEDORES Y BONOS DE PRODUCCIÓN EN BASE A LAS NORMATIVAS DADAS POR LA GERENCIA GENERAL.</li> <li>4. VERIFICAR QUE LOS DOCUMENTOS QUE REPOSAN EN EL ARCHIVO NO SUFRAN RIESGO DE EXTRAVIARSE.</li> </ol>		
<b>ASISTENCIA GERENCIA ADMINISTRATIVA:</b>		



<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ELABORAR LAS COMUNICACIONES Y ENTREGAR LA DOCUMENTACION NECESARIA A LA EMPRESA ASEGURADORA EN LOS CASOS QUE SE REQUIERAN.</li> <li>2. ASEGURARSE QUE EL FLUJO DE CORRESPONDENCIA EXTERNA E INTERNA SE LA REALICE CON LA MAYOR EFICACIA.</li> </ol> <p><b>OTRAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CHEQUEAR QUE LOS PRECIOS SOLICITADOS PARA COLOCARSE EN EL SISTEMA ESTÉN CORRECTOS, EN BASE A LOS MEMORANDOS FIRMADOS POR LA GERENCIA RESPECTIVA.</li> <li>2. REALIZAR LA ANULACIÓN DE TARJETAS EN BASE A LOS MEMORANDOS APROBADOS POR LA GERENCIA RESPECTIVA.</li> <li>3. NO OBSTACULIZAR EL TRABAJO DE LOS DEMAS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA CUANDO REQUIEREN COPIAS SIMPLES O CERTIFICADAS DE LOS DIFERENTES DOCUMENTOS QUE SE RESGUARDAN EN LOS ARCHIVOS DE LA GERENCIA GENERAL.</li> <li>4. TRABAJAR EN CONJUNTO CON EL JEFE DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, PARA LA OBTENCIÓN DE LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO Y CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTOS REQUERIDOS POR LA DMA PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PRODUCTORA (SHINATEX).</li> </ol>	
INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO
<p>COMPUTADORA, IMPRESORA, SCANNER, GRAPADORA CON CAPACIDAD DE 100 HOJAS, SUMINISTROS DE OFICINA BASICOS.</p>	<p>JIREH, MODULO INVENTARIO DE PRODUCTO Y PRODUCCION, INTERNET, CORREO ELECTRONICO.</p>

<b>ASISTENTE DE CONTABILIDAD 3 (EMPRESAS DE SERVICIOS)</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	FINANCIERO	
<b>AREA</b>	CONTABILIDAD	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	CONTADOR GENERAL	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	AYUDANTE DE CONTABILIDAD, BODEGUEROS	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 45 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDIFERENTE	-
<b>EDUCACIÓN</b>	TECNÓLOGO, CUARTO AÑO APROBADO EN CARRERA DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIA	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES	25%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, SISTEMAS INFORMÁTICOS CONTABLES, PAQUETES DE PROGRAMAS OFFICE-WINDOWS	25%
<b>CAPACITACIÓN</b>	TRIBUTACIÓN, NIIF's, NIC, NEC, ANÁLISIS DE COSTOS, ANÁLISIS FINANCIERO, MANEJO DE INVENTARIOS, ROLES DE PAGO Y PROVISIONES	10%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONTABILIZACIÓN Y REGISTRO DE FACTURAS DE COMPRAS.</li> <li>2. ELABORACIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS.</li> <li>3. REVISIÓN, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS.</li> <li>4. COORDINACIÓN, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS.</li> </ol> ANÁLISIS, REVISIÓN Y ENTREGA DE BALANCES DE COMPROBACIÓN		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONTABILIZACIÓN OPORTUNA DE LAS TRANSACCIONES CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS TRIBUTARIAS VIGENTES.</li> <li>2. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS TRIBUTARIAS VIGENTES</li> <li>3. CONTROL Y EMISIÓN DE INFORMES RELATIVOS A USO Y SALDOS DE INVENTARIOS.</li> <li>4. CONCILIACIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA VS. INFORMACIÓN DE CADA DEPARTAMENTO.</li> <li>5. ENTREGA DE BALANCES DE COMPROBACIÓN PARA ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN (CON IMPRESORA), CALCULADORA, LÍNEA TELEFÓNICA (INDIVIDUAL, NO TENEMOS ACTUALMENTE), COPIADORA (NO TENEMOS ACTUALMENTE), SISTEMA FINANCIERO CONTABLE	JIREH – ACCESO CONTABILIDAD, INTERNET (ACCESOS NECESARIOS PARA ACTIVIDAD), CORREO ELECTRÓNICO, SISTEMAS DE DECLARACIÓN SRI (ACTUALMENTE DIM), PROCESADOR DE TEXTOS Y HOJA DE CÁLCULO, ACROBAD READ	

<b>ASISTENTE DE CONTABILIDAD 2 (EMPRESA INMOBILIARIA Y CONSTRUCCIÓN)</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	FINANCIERO	
<b>AREA</b>	CONTABILIDAD	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	CONTADOR GENERAL	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	AYUDANTE DE CONTABILIDAD, BODEGUEROS	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 45 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDIFERENTE	-
<b>EDUCACIÓN</b>	TECNÓLOGO, CUARTO AÑO APROBADO EN DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIA	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES (CONSTRUCTORAS)	25%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, SISTEMAS INFORMÁTICOS CONTABLES, PAQUETES DE PROGRAMAS OFFICE-WINDOWS	25%
<b>CAPACITACIÓN</b>	CONTABILIDAD ESPECIALIZADA EN CONSTRUCCIONES, TRIBUTACIÓN, NIIF's, NIC, NEC, ANÁLISIS DE COSTOS, ANÁLISIS FINANCIERO, ROLES DE PAGO Y PROVISIONES	10%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONTABILIZACIÓN Y REGISTRO DE FACTURAS DE COMPRAS.</li> <li>2. ELABORACIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS.</li> <li>3. REVISIÓN, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS.</li> <li>4. COORDINACIÓN, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS.</li> <li>5. ANÁLISIS, REVISIÓN Y ENTREGA DE BALANES DE COMPROBACIÓN.</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONTABILIZACIÓN OPORTUNA DE LAS TRANSACCIONES CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS TRIBUTARIAS VIGENTES.</li> <li>2. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS TRIBUTARIAS VIGENTES</li> <li>3. CONTROL Y EMISIÓN DE INFORMES RELATIVOS A USO Y SALDOS DE INVENTARIOS.</li> <li>4. CONCILIACIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA VS. INFORMACIÓN DE CADA DEPARTAMENTO.</li> <li>5. ENTREGA DE BALANES DE COMPROBACIÓN PARA ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>		<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>
EQUIPO DE COMPUTACIÓN (CON IMPRESORA), CALCULADORA, LÍNEA TELEFÓNICA (INDIVIDUAL (NO TENEMOS ACTUALMENTE), COPIADORA (NO TENEMOS ACTUALMENTE), SISTEMA FINANCIERO CONTABLE		JIREH – ACCESO CONTABILIDAD, INTERNET (ACCESOS NECESARIOS PARA ACTIVIDAD) CORREO ELECTRÓNICO, SISTEMAS DE DECLARACIÓN SRI (ACTUALMENTE DIM) PROCESADOR DE TEXTOS Y HOJA DE CÁLCULO.

<b>ASISTENTE DE CONTABILIDAD 1 (EMPRESAS PRODUCCIÓN)</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	FINANCIERO	
<b>AREA</b>	CONTABILIDAD	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	CONTADOR GENERAL	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	AYUDANTE DE CONTABILIDAD	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 45 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDIFERENTE	-
<b>EDUCACIÓN</b>	TECNÓLOGO, CUARTO AÑO APROBADO DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN Y AUDITORIA	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES	20%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, COSTOS, SISTEMAS INFORMÁTICOS CONTABLES, PAQUETES DE PROGRAMAS OFFICE-WINDOWS	25%
<b>CAPACITACIÓN</b>	TRIBUTACIÓN, NIIF's, NIC, NEC, ANÁLISIS DE COSTOS, ANÁLISIS FINANCIERO, ROLES DE PAGO Y PROVISIONES, DERECHO LABORAL	15%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONTABILIZACIÓN Y REGISTRO DE FACTURAS DE COMPRAS.</li> <li>2. ELABORACIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS.</li> <li>3. REVISIÓN, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS.</li> <li>4. COORDINACIÓN, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS.</li> <li>5. ANÁLISIS, REVISIÓN Y ENTREGA DE BALANES DE COMPROBACIÓN.</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONTABILIZACIÓN OPORTUNA DE LAS TRANSACCIONES CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS TRIBUTARIAS VIGENTES.</li> <li>2. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS TRIBUTARIAS VIGENTES</li> <li>3. CONTROL Y EMISIÓN DE INFORMES RELATIVOS A USO Y SALDOS DE INVENTARIOS.</li> <li>4. CONCILIACIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA VS. INFORMACIÓN DE CADA DEPARTAMENTO.</li> <li>5. ENTREGA DE BALANES DE COMPROBACIÓN PARA ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN (CON IMPRESORA), CALCULADORA – SUMADORA, LÍNEA TELEFÓNICA, COPIADORA, SISTEMA FINANCIERO CONTABLE	JIREH – ACCESO CONTABILIDAD, INTERNET (ACCESOS NECESARIOS PARA ACTIVIDAD), CORREO ELECTRÓNICO, SISTEMAS DE DECLARACIÓN SRI (ACTUALMENTE DIM), PROCESADOR DE TEXTOS Y HOJA DE CÁLCULO, ACROBAD READ	

<b>COORDINADOR DE PRESUPUESTOS Y FACTURACIÓN</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	FINANCIERO	
<b>AREA</b>	CONTABILIDAD	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	CONTADOR GENERAL	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 28 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDIFERENTE	-
<b>EDUCACIÓN</b>	BACHILLER EN CONTABILIDAD, SUPERIOR EN CARRERA DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA.	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	20%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, SISTEMAS INFORMÁTICOS CONTABLES, PAQUETES DE PROGRAMAS OFFICE-WINDOWS	20%
<b>CAPACITACIÓN</b>	TRIBUTACIÓN, PRESUPUESTOS, COSTOS, ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTABLE.	20%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ELABORACIÓN ANÁLISIS, REVISIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS DE TODAS LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON ANEXOS</li> <li>2. FACTURACIÓN DE SERVICIOS Y MATERIALES DE SIRIUS, ARRIENDOS Y OTROS SERVICIOS DE EMPRESAS RELACIONADAS</li> <li>3. CONTROL Y AUTORIZACIÓN EN TODAS LAS EMPRESAS RELACIONADAS DE SERVICIOS BÁSICOS, INTERNET Y GUARDIANÍA PARA SU CONTABILIZACIÓN Y SEGUIMIENTO EN SU PAGO – CANCELACIÓN</li> <li>4. CONTROL Y AUTORIZACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS, TELEFONÍA CELULAR (PORTA), INTERNET Y GUARDIANÍA PARA SU CONTABILIZACIÓN Y SEGUIMIENTO EN SU PAGO – CANCELACIÓN DE SRA. ANGELITA Y/O SR. ALFRED MORTENSEN</li> <li>5. CONTABILIZACIÓN Y REGISTRO DE FACTURAS DE COMPRAS.(EN CASO TALHOF)</li> <li>6. ELABORACIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS (TALHOF).</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ENTREGA Y CONTROL DE PRESUPUESTOS Y SEGUIMIENTO DE LAS EMPRESAS RELACIONADAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE GERENCIAS.</li> <li>2. FACTURACIÓN DE MATERIALES EN EL CASO DE LA EMPRESA SIRIUS QUE SALE PARA MANTENIMIENTO Y/O USO INTERNO A EMPRESAS RELACIONADAS Y FACTURACIÓN DE SERVICIOS POR ARRIENDO, ASESORÍA O REEMBOLSO DE GASTOS ENTRE EMPRESAS RELACIONADAS Y ENTREGA A CONTABILIDAD PARA SU PAGO</li> <li>3. OBTENCIÓN Y SEGUIMIENTO DE FACTURAS DE SERVICIOS BÁSICOS E INTERNET Y GUARDIANÍA DE TODAS LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON FIRMA DE AUTORIZACIÓN PARA SU PAGO Y ENTREGA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y SEGUIMIENTO EN LA CANCELACIÓN DE FACTURAS</li> <li>4. OBTENCIÓN Y SEGUIMIENTO DE FACTURAS DE SERVICIOS BÁSICOS TELEFONÍA CELULAR (PORTA) E INTERNET Y GUARDIANÍA DE LA SRA. ANGELITA Y/O SR. ALFRED MORTENSEN; CON FIRMA DE AUTORIZACIÓN PARA SU PAGO Y ENTREGA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y SEGUIMIENTO EN LA CANCELACIÓN DE FACTURAS</li> <li>5. CONTABILIZACIÓN OPORTUNA DE LAS TRANSACCIONES CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS TRIBUTARIAS VIGENTES.</li> <li>6. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS</li> </ol>		

<i>TRIBUTARIAS VIGENTES</i>	
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>
<i>EQUIPO DE COMPUTACIÓN, CALCULADORA, LÍNEA TELEFÓNICA, SISTEMA FINANCIERO CONTABLE.</i>	<i>JIREH – ACCESO CONTABILIDAD, INTERNET (ACCESOS NECESARIOS), CORREO ELECTRÓNICO, SISTEMAS DE DECLARACIÓN SRI (ACTUALMENTE DIM), PROCESADOR DE TEXTOS Y HOJA DE CÁLCULO</i>

<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD 1</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	FINANCIERO	
<b>AREA</b>	SERVICIOS	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	CONTADOR GENERAL	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 45 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDIFERENTE	-
<b>EDUCACIÓN</b>	TECNÓLOGO, CUARTO AÑO APROBADO DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y/O AFINES	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES	20%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	CONTABILIDAD, PRESUPUESTOS, FACTURACIÓN, SISTEMAS INFORMÁTICOS CONTABLES, PAQUETES DE PROGRAMAS OFFICE-WINDOWS	20%
<b>CAPACITACIÓN</b>	TRIBUTACIÓN, NIIF's, NIC, NEC, ANÁLISIS DE COSTOS, ANÁLISIS FINANCIERO, MANEJO DE INVENTARIOS	20%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONTABILIZACIÓN Y REGISTRO DE FACTURAS DE COMPRAS.</li> <li>2. ELABORACIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS.</li> <li>3. REVISIÓN, MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS.</li> <li>4. COORDINACIÓN, ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS.</li> <li>5. ANÁLISIS, REVISIÓN Y ENTREGA DE BALANCES DE COMPROBACIÓN.</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONTABILIZACIÓN OPORTUNA DE LAS TRANSACCIONES CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS TRIBUTARIAS VIGENTES.</li> <li>2. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS CONFORME A HORARIO ESTABLECIDO Y NORMAS TRIBUTARIAS VIGENTES</li> <li>3. CONTROL Y EMISIÓN DE INFORMES RELATIVOS A USO Y SALDOS DE INVENTARIOS.</li> <li>4. CONCILIACIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA VS. INFORMACIÓN DE CADA DEPARTAMENTO.</li> <li>5. ENTREGA DE BALANCES DE COMPROBACIÓN PARA ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN (CON IMPRESORA), CALCULADORA, LÍNEA TELEFÓNICA (INDIVIDUAL, NO TENEMOS ACTUALMENTE), COPIADORA (NO TENEMOS ACTUALMENTE), SISTEMA FINANCIERO CONTABLE	JIREH – ACCESO CONTABILIDAD, INTERNET (ACCESOS NECESARIOS), CORREO ELECTRÓNICO, SISTEMAS DE DECLARACIÓN SRI (ACTUALMENTE DIM), PROCESADOR DE TEXTOS Y HOJA DE CÁLCULO, ACROBAD READ	

<b>JEFE DE TESORERÍA</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	FINANCIERO	
<b>AREA</b>	TESORERÍA	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE FINANCIERO	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	3 PERSONAS	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 35 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDIFERENTE	-
<b>EDUCACIÓN</b>	TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, FINANZAS O CARRERAS AFINES	50%
<b>EXPERIENCIA</b>	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	20%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	MOVIMIENTOS BANCARIOS, INGRESOS, EGRESOS, CONTABILIDAD EN 40%, FLUJOS DE DINERO, PLANES DE PAGO, SUPERVISIÓN DE PERSONAL	15%
<b>CAPACITACIÓN</b>	EXCEL, WORD, MANEJO Y CUSTODIA DE VALORES, CONTABILIDAD BÁSICA Y AVANZADA	15%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>CONTROL VENCIMIENTO OPERACIONES BANCARIAS</li> <li>REGISTRO PRESTAMOS BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</li> <li>PREPARACIÓN Y REVISIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS</li> <li>ELABORACIÓN DE FLUJOS DE PAGO</li> <li>ELABORACIÓN DE DIARIOS POR DEPÓSITOS, MOVIMIENTOS BANCARIOS, AJUSTES O REVERSIONES.</li> <li>SUPERVISIÓN LABORES DEL PERSONAL.</li> <li>DESARROLLO DE NUEVAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EL CONTROL DEL ÁREA.</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>VERIFICAR QUE LOS DÉBITOS POR OPERACIONES BANCARIAS SEAN REALIZADOS LA FECHA Y MONTO INDICADO.</li> <li>ASEGURARSE QUE LOS PRÉSTAMOS AL EXTERIOR ESTÉN REGISTRADOS EN EL BANCO CENTRAL EN EL PLAZO INDICADO DE 45 DÍAS DESPUÉS DEL PAGO.</li> <li>LAS CONCILIACIONES BANCARIAS DEBEN ESTAR REVISADAS Y CORREGIDAS HASTA EL 30 DEL MES SIGUIENTE.</li> <li>REVISIÓN SEMANAL DE LIBROS BANCOS, PARA TENER UN FLUJO DE DINERO CORRECTO.</li> <li>VERIFICAR QUE LOS DIARIOS POR DEPÓSITOS Y POR DÉBITOS SEAN REGISTRADOS EN LAS FECHAS DE LA TRANSACCIÓN.</li> <li>ASEGURARME QUE CADA PERSONA DEL DEPARTAMENTO CUMPLA CON LAS NORMAS, FUNCIONES ESTABLECIDAS POR GERENCIA.</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>		<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>
COMPUTADORA, SUMINISTROS DE OFICINA, IMPRESORA, SUMADORA		JIREH, OUTLOOK, ACCCESO A INTERNET (PÁGINAS AUTORIZADAS POR GERENCIA), CLAVES DE BANCA EN LÍNEA, CASHMANAGEMENT



<b>ASISTENTE DE TESORERÍA</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	FINANCIERO	
<b>AREA</b>	TESORERÍA	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE DE TESORERÍA	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 30 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDIFERENTE	-
<b>EDUCACIÓN</b>	EGRESADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA O CARRERAS AFINES	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	30%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	MANEJO DE DINERO, ELABORACIÓN DE CHEQUES, BANCA ON LINE, MANEJO SOFTWARE CONTABLE, MANEJO DE CAJAS, CONCILIACIONES	10%
<b>CAPACITACIÓN</b>	ADMINISTRACIÓN, BILLETES FALSOS, OFFICE, CONTABILIDAD	20%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ELABORACIÓN DE PLANES DE PAGO</li> <li>2. EMISIÓN DE CHEQUES Y COMPROBANTES DE EGRESO.</li> <li>3. ELABORACIÓN DE CONCILIACIONES BANCARIAS</li> <li>4. ELABORACIÓN Y CUSTODIA DE LETRAS DE CAMBIO DE LA EMPRESA</li> <li>5. ATENCIÓN TELEFÓNICA Y PERSONAL A PROVEEDORES</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PRESUPUESTAR LOS GASTOS DE TODAS LAS EMPRESAS</li> <li>2. CUMPLIR CON LOS PAGOS Y DESEMBOLSOS A PROVEEDORES LOCALES Y EXTRANJEROS EN FORMA OPORTUNA</li> <li>3. TENER LISTAS LAS CONCILIACIONES BANCARIAS DE CADA MES HASTA EL DÍA 15 DEL MES SIGUIENTE</li> <li>4. DOCUMENTAR Y ARCHIVAR LAS LETRAS DE CAMBIO EN FORMA CRONOLÓGICA Y/O ALFABÉTICA</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>		<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>
COMPUTADORA, SUMADORA, TELÉFONO, SUMINISTROS DE OFICINA		JIREH, OFFICE, OUTLOOK, INTERNET (PÁGINAS AUTORIZADAS), CASHMANAGEMENT

<b>MENSAJERO</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	
<b>AREA</b>		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>JEFE DE PERSONAL</i>	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<i>DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:00, CON 30 MINUTOS DE ALMUERZO</i>	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	<i>25 A 30 AÑOS</i>	-
<b>SEXO</b>	<i>MASCULINO</i>	-
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>BACHILLER</i>	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>1 AÑO EN MENSAJERÍA</i>	30%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<i>CONTROL DE CALIDAD, CONOCIMIENTO DE LAS CALLES DE LA CIUDAD.</i>	10%
<b>CAPACITACIÓN</b>	<i>LICENCIA DE MANEJO TIPO A, LICENCIA DE MANEJO TIPO B,</i>	20%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>TRÁMITES EN BANCOS</i></li> <li>2. <i>TRÁMITES EN NOTARÍAS</i></li> <li>3. <i>TRÁMITES EN ENTIDADES PÚBLICAS</i></li> <li>4. <i>PAGO CONSUMOS BÁSICOS</i></li> <li>5. <i>ENVÍO DE DOCUMENTOS POR PARTE DE IMPORTACIONES</i></li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>REALIZAR LOS TRÁMITES CORRECTAMENTE</i></li> <li>2. <i>NO RETRASARSE EN NINGÚN PAGO QUE SE LE HAYA ENCOMENDADO</i></li> <li>3. <i>RETIRAR CONTRATOS Y ACTAS DE FINIQUITO A TIEMPO PARA EVITAR MULTAS</i></li> <li>4. <i>ENTREGAR TODAS LAS PAPELETAS DE DEPÓSITO AL FINAL DE CADA DÍA</i></li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
<i>MOTO</i>	NA	

<b>JEFE DE SISTEMAS</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	SISTEMAS	
<b>AREA</b>	SISTEMAS	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE FINANCIERO	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, EVENTUALMENTE SÁBADOS	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	2 PERSONAS	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	TOMAR DECISIONES TECNOLÓGICAS TANTO EN HARDWARE Y SOFTWARE. DAR SOLUCIONES AL SISTEMA CONTABLE ADMINISTRATIVO QUE MANEJA LA EMPRESA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 35 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDIFERENTE	-
<b>EDUCACIÓN</b>	INGENIERO EN SISTEMAS O INFORMÁTICA	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	3 AÑOS EN CARGOS SIMILARES	40%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	SISTEMAS OPERATIVOS WINDOWS, LINUX, MANEJO Y ADMINISTRACION DE REDES, MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO DE HARDWARE Y SOFTWARE, LENGUAJES DE PROGRAMACION ORIENTADO A OBJETOS, PROGRAMACION Y ADMINISTRACION DE PAGINAS WEB, LEGUAJES DE MODELADO PARA DESARROLLO DE SOFTWARE, MANEJO Y ADMINISTRACION DE BASES DE DATOS, MICROSOFT OFFICE, PAQUETES DE SOFTWARE LIBRE, OPEN OFFICE, CONOCIMIENTOS BASICOS DE AUDITORIA Y CONTABILIDAD	10%
<b>CAPACITACIÓN</b>	REDES, SISTEMAS OPERATIVOS, MANTENIMIENTO DE COMPUTADORES, PAQUETES OFFICE, AUDITORIA Y CONTABILIDAD, SOFTWARE LIBRE, BASES DE DATOS INFORMIX	10%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. REALIZAR SEGUIMIENTOS, ANALIZAR Y MEJORAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN HARDWARE Y SOFTWARE.</li> <li>2. APLICAR METODOLOGÍAS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE SISTEMAS CONFORME AL AVANCE TECNOLÓGICO.</li> <li>3. DETECTAR NECESIDADES ANALIZAR Y MEJORAR EL SISTEMA CONTABLE ADMINISTRATIVO.</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ASEGURARSE QUE LAS AÉREAS CUENTEN CON HARDWARE Y SOFTWARE FUNCIONALES.</li> <li>2. ASEGURARSE QUE SE ESTÉN CUMPLIENDO LAS NUEVAS METODOLOGÍAS EN ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS.</li> <li>3. MEJORAR CONTINUAMENTE EL SISTEMA CONTABLE ADMINISTRATIVO</li> </ol>		

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO
<i>COMPUTADORA, SERVIDORES, ÚTILES DE OFICINA</i>	<i>JIREH, SERVIDOR INFORMIX, SERVIDOR DE CORREO, SERVIDOR DE ACCESOS A INTERNET.</i>

<b>ANALISTA PROGRAMADOR</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	SISTEMAS	
<b>AREA</b>	PROGRAMACIÓN	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE DE SISTEMAS	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	25 A 30 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	MASCULINO	-
<b>EDUCACIÓN</b>	TECNÓLOGO PROGRAMADOR, SUPERIOR EN INFORMÁTICA	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	30%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	PROGRAMACIÓN, TECNOLOGÍAS INFORMÁTICAS, MERCADO DE HARDWARE Y SOFTWARE. PROGRAMACIÓN ORIENTADA A OBJETO, TÉCNICAS DE CALIDAD DE SOFTWARE, ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS RELACIONALES – SQL	10%
<b>CAPACITACIÓN</b>	NIVEL DE INGLÉS BÁSICO Y MEDIO, INFORMIX, POWER BUILDER, PROGRAMACIÓN ORIENTADA A OBJETOS.	20%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DETECTAR NECESIDADES DEL USUARIO INTERNO, ANALIZARLAS; DESARROLLAR E IMPLEMENTAR APLICACIONES EN ENTORNO WINDOWS.</li> <li>2. ADMINISTRAR Y GESTIONAR BASES DE DATOS RELACIONALES INFORMIX.</li> <li>3. DAR MANTENIMIENTO Y SOPORTE A LOS SISTEMAS CREADOS.</li> <li>4. DAR SOPORTE AL SISTEMA ADMINISTRATIVO CONTABLE QUE MANEJA LA EMPRESA.</li> <li>5. DESARROLLAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS, UTILIZANDO PARA ELLO DIVERSOS LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN.</li> <li>6. REALIZAR RESTRICCIONES Y ACCESOS A JIREH</li> <li>7. HACER INVENTARIO DE EQUIPO Y SOFTWARE (SEGUIMIENTO)</li> <li>8. APROBACIÓN DE INSTALACIÓN DE SOFTWARE Y HARDWARE POR PARTE DEL DEPARTAMENTO</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ASEGURARSE DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE DESARROLLO, MANTENIMIENTO Y ESTABILIDAD DE APLICACIONES PARA EL USUARIO INTERNO.</li> <li>2. CERCIORARSE QUE LOS DATOS TOMADOS DE LA BASE DE DATOS INFORMIX SEAN VERACES Y CONFIABLES (SIEMPRE Y CUANDO NO EXISTA ERRORES DEL USUARIO).</li> <li>3. ASEGURARSE QUE LOS SISTEMAS CREADOS SEAN FUNCIONALES Y ESTÉN OPERATIVOS.</li> <li>4. ASEGURAR QUE LOS PROGRAMAS Y DESARROLLOS EN POWER BUILDER SE HAYAN REALIZADO EN VERSIONES ACTUALES.</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>		<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>
COMPUTADOR PERSONAL, INTERNET, ÚTILES DE OFICINA, TELÉFONO INTERNO, SOFTWARE VARIOS		JIREH, BASE DE DATOS PERSONAL

<b>AUXILIAR DE SISTEMAS</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	SISTEMAS	
<b>AREA</b>	HARDWARE Y REDES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE DE SISTEMAS	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:00, CON 30 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	20 A 30 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDISTINTO	-
<b>EDUCACIÓN</b>	TECNÓLOGO EN INFORMÁTICA O ELECTRÓNICA	50%
<b>EXPERIENCIA</b>	6 MESES EN CARGOS SIMILARES	25%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	HARDWARE Y REDES, BÁSICOS DE BASE DE DATOS, BÁSICO DE LENGUAJE DE PROGRAMACIÓN	12.5%
<b>CAPACITACIÓN</b>	MANTENIMIENTO DE COMPUTADORAS, REDES, BÁSICO DE INGLÉS TÉCNICO	12.5%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.</li> <li>2. MONITOREAR Y CREAR PUNTOS DE RED.</li> <li>3. INSTALAR PAQUETES SOFTWARE.</li> <li>4. ADMINISTRAR ACCESOS DE INTERNET</li> <li>5. LAS QUE SU JEFE INMEDIATO LE ASIGNE.</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ASEGURARSE QUE LOS EQUIPOS DE CÓMPUTO TENGAN UN CORRECTO FUNCIONAMIENTO.</li> <li>2. ASEGURARSE QUE LOS USUARIOS SE CONECTEN A LA RED.</li> <li>3. ASEGURARSE QUE SOFTWARE UTILIZADO SON LOS ADECUADOS.</li> <li>4. ASEGURARSE QUE LOS USUARIOS ACCEDAN A LAS PÁGINAS DE INTERNET PERMITIDAS POR USUARIO O POR DEPARTAMENTO</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
CD. DRIVERS DE HARDWARE, INSTALADORES SOFTWARE.	JIREH, SERVIDOR CORREO Y DATOS BASE DE DATOS, ACCESO HOSTING	

<b>ASISTENTE DE AUDITORÍA</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	AUDITORÍA	
<b>AREA</b>	ADMINISTRATIVA	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	AUDITOR INTERNO	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, CON 45 MINUTOS DE ALMUERZO	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	FIRMAR NOTAS DE CRÉDITO, COMISIONES Y BONOS MENSUALES	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	18 A 25 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	MASCULINO	-
<b>EDUCACIÓN</b>	BACHILLER CONTADOR, ESTUDIANTE DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	25%
<b>EXPERIENCIA</b>	DE 0 A 1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	25%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	EXCEL INTERMEDIO, CONTABILIDAD, PROCESOS	25%
<b>CAPACITACIÓN</b>	ANÁLISIS AL REGLAMENTO DE APLICACIÓN A LA LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO	25%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. REVISIÓN Y VALIDACIÓN NOTAS DE CRÉDITO EMITIDAS A LOS CLIENTES.</li> <li>2. REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS PARTIDAS CONTABLES DE PRE INGRESOS DEPÓSITOS CLIENTES E INGRESOS DE CAJA.</li> <li>3. CONFIRMACIÓN Y AUDITORIA DE SALDOS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES.</li> <li>4. REVISIÓN Y VALIDACIÓN BONOS Y COMISIONES.</li> <li>5. REALIZAR ACTIVIDADES DETALLADAS EN EL PLAN QUINCENAL EMITIDO POR EL AUDITOR INTERNO.</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. VALIDAR LA CORRECTA RAZONABILIDAD DE NOTAS DE CRÉDITO.</li> <li>2. VALIDAR LA CORRECTA APLICACIÓN DE PARTIDAS CONTABLES DE INGRESOS DE CAJA..</li> <li>3. VERIFICAR LA RAZONABILIDAD BONOS Y COMISIONES.</li> <li>4. CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN QUINCENAL.</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>		<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>
COMPUTADOR, CALCULADORA, DISPOSITIVO DE ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN. HOJAS DE AUDITORÍA.		ACCESO AL PROGRAMA JIREH MÓDULO FINANCIERO DE TODAS LA COMPAÑÍAS

<b>ASISTENTE DE NÓMINA</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	RECURSOS HUMANOS	
<b>AREA</b>	NÓMINA	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE DE PERSONAL	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15, EVENTUALMENTE SÁBADOS	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	30 A 40 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	FEMENINO	-
<b>EDUCACIÓN</b>	CURSANDO ÚLTIMOS NIVELES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	30%
<b>EXPERIENCIA</b>	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	30%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	NÓMINA, LEYES LABORALES, HISTORIA LABORAL, IMPUESTO A LA RENTA, TIPOS DE CONTRATOS	30%
<b>CAPACITACIÓN</b>	WORD, EXCEL INTERMEDIO, INTERNET BÁSICO, CURSOS DE NÓMINA, LEYES LABORALES, TERMINACIÓN DE RELACIONES LABORALES	10%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO Y ANTICIPOS SEMANALES (INCLUYE TODOS LOS DESCUENTOS Y TODOS LOS INGRESOS)</li> <li>2. ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE APORTES, PRÉSTAMOS Y FONDOS DE RESERVA</li> <li>3. ELABORACIÓN DE CONTRATOS, AVISOS, INGRESOS DE PERSONAL, CERTIFICADOS, FINIQUITOS</li> <li>4. CÁLCULO DE DÉCIMOS Y UTILIDADES CON SUS RESPECTIVOS FORMULARIOS Y FORMULARIO 107 PARA TODO EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS</li> <li>5. LISTADOS PARA OBSEQUIOS (UNIFORMES, ARROZ, DIFUNTOS, FIESTAS DE QUITO Y NAVIDAD)</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PASAR LA NÓMINA PUNTUALMENTE</li> <li>2. ENTREGAR PLANILLAS DE APORTES, PRÉSTAMOS Y FONDOS DE RESERVA A TIEMPO</li> <li>3. ASEGURARSE QUE LA ELABORACIÓN DE CONTRATOS, AVISOS, INGRESOS DE PERSONAL, CERTIFICADOS, FINIQUITOS SE REALICEN OPORTUNAMENTE</li> <li>4. ENTREGAR PUNTUALMENTE LAS PLANILLAS DE DÉCIMOS Y UTILIDADES</li> <li>5. ENTREGAR LOS LISTADOS ACTUALIZADOS PARA LOS BENEFICIOS OTORGADOS POR LA EMPRESA DE ACUERDO AL PLAN ANUAL</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
COMPUTADOR, IMPRESORA, SUMADORA, TELÉFONO.	JIREH MÓDULO DE NÓMINA, CASH MANAGEMENT (PRODUBANCO)	



<b>ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	
<b>AREA</b>		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>JEFE DE PERSONAL</i>	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<i>DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15</i>	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	<i>20 A 27 AÑOS</i>	-
<b>SEXO</b>	<i>MASCULINO</i>	-
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>CURSANDO ÚLTIMOS NIVELES DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIO, EMPRESAS O AFINES</i>	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>0 A 1 AÑO EN CARGOS SIMILARES</i>	-
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<i>NÓMINA, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</i>	30%
<b>CAPACITACIÓN</b>	<i>ESEL INTERMEDIO, RELACIONES HUMANAS, TRABAJO EN EQUIPO</i>	30%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONTROL DE ASISTENCIA EMPRESAS MACROCONTI, SIRIUS Y SHINATEX: ATRASOS, PERMISOS, HORAS EXTRAS, FALTAS, VACACIONES, ETC.</li> <li>2. ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE ORGANIGRAMAS</li> <li>3. REALIZACIÓN DE CONTEO Y PEDIDO DE UNIFORMES Y VÍVERES</li> <li>4. COORDINACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL</li> <li>5. REPORTES DE ASISTENCIA DE DIFERENTES ÁREAS (OCASIONAL)</li> <li>6. CONTRATACIÓN DE PERSONAL (LLAMADAS, ENTREVISTAS, VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS, REQUISITOS PARA CONTRATACIÓN, OFERTA DE PUESTOS DE EMPLEO)</li> <li>7. FINIQUITOS EN SENRES (OCASIONAL)</li> <li>8. CONTROL DE PERSONAL QUE VA A CUMPLIR TRES MESES Y UN AÑO</li> <li>9. REPORTE SEMANAL DE HORAS EXTRAS Y PERMISOS DE TODO EL PERSONAL PARA SR ALFREDO MORTENSEN.</li> <li>10. ELABORACIÓN DE CERTIFICADOS DE TRABAJO, MEMOS, OFICIOS Y LISTADOS.</li> <li>11. ELABORACIÓN DE CONTRATOS DE TRABAJO.</li> <li>12. REGISTRO Y CREACIÓN DE USUARIO DE TRABAJADORES NUEVOS EN EL RELOJ PARA TIMBRAR.</li> <li>13. LAS QUE EL JEFE DE ÁREA O SUPERVISOR GENERAL DETERMINE</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ASEGURAR QUE LOS PAGOS A TODO EL PERSONAL SE HAGA DE ACUERDO A LA ASISTENCIA MENSUAL.</li> <li>2. VERIFICAR QUE LAS PERSONAS QUE INGRESAN TENGAN TODOS LOS DOCUMENTOS EN REGLA.</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
COMPUTADOR, TELÉFONO.	JIREH, SISTEMA DE RELOJ BIOMÉTRICO	

<b>RECEPCIONISTA</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<i>GERENCIA GENERAL</i>	
<b>AREA</b>	<i>RECEPCIÓN</i>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>GERENTE GENERAL</i>	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<i>DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 16:30</i>	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	<i>NA</i>	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	<i>NA</i>	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	<i>25 A 50 AÑOS</i>	<i>-</i>
<b>SEXO</b>	<i>FEMENINO</i>	<i>-</i>
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>BACHILLER</i>	<i>40%</i>
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>1 AÑO EN CARGOS SIMILARES</i>	<i>-</i>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<i>CENTRAL TELEFÓNICA</i>	<i>30%</i>
<b>CAPACITACIÓN</b>	<i>TELEFONÍA, ATENCIÓN AL CLIENTE</i>	<i>30%</i>
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. CONTESTAR Y REALIZAR LLAMADAS</i></li> <li><i>2. ABRIR Y CERRAR PUERTAS DE INGRESO, MANTENER ORDENADA LA SALA DE ESPERA</i></li> <li><i>3. ESTAR PENDIENTE LLEGADA Y SALIDA DE EJECUTIVOS</i></li> <li><i>4. RECIBIR Y ENTREGAR CORRESPONDENCIA</i></li> <li><i>5. LLAMAR A CLIENTES PARA CONFIRMAR ENTREGA DE MERCADERÍA</i></li> <li><i>6. ARCHIVAR GUÍAS DE REMISIÓN NUMERADAS</i></li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. PASAR A TIEMPO LAS LLAMADAS</i></li> <li><i>2. ATENDER ADECUADAMENTE A LAS PERSONAS QUE INGRESAN O SALEN</i></li> <li><i>3. ENTREGAR CORRESPONDENCIA A TIEMPO</i></li> <li><i>4. VERIFICAR ENTREGA DE MERCADERÍA</i></li> <li><i>5. ARCHIVAR CORRECTAMENTE GUÍAS DE REMISIÓN</i></li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
<i>CENTRAL TELEFÓNICA, FAX</i>	<i>ACCESO A LA CLAVE DE LA CENTRAL</i> <i>ACCESO A LA LÍNEA INTERNACIONAL</i>	

<b>ASISTENTE DE PRODUCCIÓN, ACABADOS Y TINTORERÍA</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<i>PRODUCCIÓN</i>	
<b>AREA</b>	<i>ACABADOS Y TINTORERÍA</i>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>JEFE DE PRODUCCIÓN</i>	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<i>DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:00</i>	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	<i>28 A 38 AÑOS</i>	-
<b>SEXO</b>	<i>INDISTINTO</i>	-
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>BACHILLER</i>	33%
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>3 AÑOS EN CARGOS SIMILARES</i>	-
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<i>PRODUCTOS QUÍMICOS, HILOS, ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN</i>	33%
<b>CAPACITACIÓN</b>	<i>EXCEL AVANZADO</i>	34%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>ELABORAR PROGRAMACIÓN SEMANAL PARA LA PRODUCCIÓN</i></li> <li>2. <i>LAS QUE SU JEFE INMEDIATO LE DESIGNE</i></li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>REVISAR QUE SE CUMPLA LA PROGRAMACIÓN</i></li> <li>2. <i>ASEGURARSE QUE LOS PEDIDOS SALGAN A LA BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS</i></li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
<i>COMPUTADOR, IMPRESORA</i>	<i>JIREH MÓDULO PRODUCCIÓN</i>	

<b>ASISTENTE ESTADÍSTICO</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<i>PRODUCCIÓN</i>	
<b>AREA</b>	<i>ESTADÍSTICA</i>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>JEFE DE PRODUCCIÓN</i>	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<i>DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:00</i>	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	<i>20 A 40 AÑOS</i>	-
<b>SEXO</b>	<i>INDISTINTO</i>	-
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>BACHILLER</i>	33%
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>1 AÑO EN CARGOS SIMILARES</i>	-
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<i>MICROSOFT EXCEL, CONOCIMIENTO DE PROGRAMACIÓN</i>	33%
<b>CAPACITACIÓN</b>	<i>CERTIFICACIÓN MICROSOFT EXCEL</i>	34%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>ELABORAR EL INFORME GENERAL DE RESUMÍN SEMANALMENTE</i></li> <li>2. <i>ELABORAR EL INFORME GENERAL DE SHINATEX SEMANALMENTE</i></li> <li>3. <i>ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS DE CONSUMO Y COMPRA DE QUÍMICOS, COLORANTES Y AUXILIARES</i></li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>ENTREGAR EL INFORME GENERAL DE SHINATEX Y RESUMIN MÁXIMO HASTA EL JUEVES DE CADA SEMANA</i></li> <li>2. <i>ENVÍO POR MAIL DE LOS CONSUMOS Y COMPRAS DE COLORANTES, QUÍMICOS Y AUXILIARES</i></li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
<i>COMPUTADOR, IMPRESORA</i>	<i>JIREH MÓDULO PRODUCCIÓN, FACTURACIÓN, CXC E INVENTARIOS</i>	

<b>JEFE DE COMERCIO EXTERIOR</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<i>ADQUISICIONES</i>	
<b>AREA</b>	<i>IMPORTACIONES</i>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>GERENTE DE ADQUISICIONES</i>	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<i>DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:30</i>	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	<i>2 PERSONAS</i>	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	<i>FIRMA EN ADUANA Y PETROCIMERCIAL</i>	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	<i>35 A 54 AÑOS</i>	-
<b>SEXO</b>	<i>INDISTINTO</i>	-
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>TITULO SUPERIOR EN COMERCIO EXTERIOR</i>	50%
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES</i>	20%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<i>COMPUTACIÓN, COMPRAS, ADUANAS, ADMINISTRACIÓN, INGLÉS</i>	20%
<b>CAPACITACIÓN</b>	<i>IMPORTACIONES, INGLÉS, COMPUTACIÓN</i>	10%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>COTIZAR Y REALIZAR PEDIDOS DE HILAZAS, COLORANTES Y P. QUIMICOS</i></li> <li>2. <i>MANTENER BASE DE DATOS ACTUALIZADA DE PROVEEDORES</i></li> <li>3. <i>COORDINAR VENTA DE HILOS Y COMPRA LOCAL</i></li> <li>4. <i>COORDINAR RETIROS DE MERCADERIA DE ADUANA, SEGUROS Y CUSTODIOS</i></li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>ENTREGAR A TIEMPO LOS PEDIDOS SOLICITADOS</i></li> <li>2. <i>ASEGURARSE QUE LAS COMPRAS SE LAS REALICE A PROVEEDORES CALIFICADOS</i></li> <li>3. <i>ASEGURAR QUE EL HILO QUE SE ENCUENTRA EN BODEGA SEA EL QUE REQUIERE PRODUCCION</i></li> <li>4. <i>COORDINAR QUE LAS IMPORTACIONES ESTEN A TIEMPO EN BODEGA</i></li> <li>5. <i>CUMPLIR CON CRONOGRAMAS DE PRODUCCION</i></li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>		<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>
<i>COMPUTADOR, CALCULADORA, TELÉFONO, FAX, SCANNER</i>		<i>INTERNET, PAQUETE OFFICE</i>

<b>ASISTENTE DE COMPRAS</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<i>ADQUISICIONES</i>	
<b>AREA</b>		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<i>JEFE DE ADQUISICIONES</i>	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	<i>DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:00</i>	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	<i>35 A 45 AÑOS</i>	-
<b>SEXO</b>	<i>MASCULINO</i>	-
<b>EDUCACIÓN</b>	<i>BACHILLER</i>	40%
<b>EXPERIENCIA</b>	<i>1 AÑO EN CARGOS SIMILARES</i>	30%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<i>CONTABILIDAD BÁSICA, ADQUISICIONES, LOGÍSTICA</i>	20%
<b>CAPACITACIÓN</b>	<i>CONTABILIDAD BÁSICA</i>	10%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>REALIZAR REPORTES DE CAJA CHICA DE VARIAS EMPRESAS</i></li> <li>2. <i>COMPRAR DE ACUERDO A NECESIDADES Y A LAS NOTAS DE PEDIDO DE LAS EMPRESAS: (REPUESTOS, MUESTRAS, MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ETC.)</i></li> <li>3. <i>ENTREGAR LAS ADQUISICIONES REALIZADAS A LAS DIFERENTES EMPRESAS Y SUS DOCUMENTOS CORRESPONDIENTES.</i></li> <li>4. <i>VARIOS TRÁMITES DESIGNADOS POR LAS DIFERENTES EMPRESAS COMO: (TRÁMITES LEGALES, MUNICIPALES, DE TRÁNSITO, FIRMAS DE LOS DIFERENTES REPRESENTANTES LEGALES, ETC)</i></li> <li>5. <i>MATRICULAR VEHÍCULOS Y REVISIONES EN CORPAIRE</i></li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>ENTREGAR A TIEMPO LOS REPORTES DE CAJA CHICA (SEMANALMENTE)</i></li> <li>2. <i>VERIFICAR LAS COMPRAS REALIZADAS DE ACUERDO AL PEDIDO COMPARAR (FÍSICO VS. FACTURA)</i></li> <li>3. <i>PLANIFICAR EL TRASLADO DE LAS MERCADERÍAS CON RUTA COORDINADA PARA QUE EL CLIENTE INTERNO RECIBA LO SOLICITADO A TIEMPO.</i></li> <li>4. <i>ENTREGAR LA DOCUMENTACIÓN ENVIADA DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DE LA PERSONA QUE SOLICITO EL TRÁMITE Y PREVIA SUPERVISIÓN DE CONTABILIDAD</i></li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
<i>CAMIONETA CHEVROLET LUV, FAX, TELÉFONOS, SUMINISTROS DE OFICINA</i>		

<b>ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	ADQUISICIONES	
<b>AREA</b>	IMPORTACIONES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	DE LUNES A VIERNES DE 08:30 AM A 17:15	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	NA	
<b>NOMBRAMIENTOS Y PODERES</b>	NA	
<b>REQUISITOS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>
<b>EDAD</b>	21 A 31 AÑOS	-
<b>SEXO</b>	INDISTINTO	-
<b>EDUCACIÓN</b>	CURSANDO ÚLTIMOS AÑOS DE COMERCIO EXTERIOR	50%
<b>EXPERIENCIA</b>	1 AÑO EN CARGOS SIMILARES	10%
<b>CONOCIMIENTOS</b>	COMERCIO EXTERIOR, ADUANAS, INGLÉS MEDIO, COMPUTACIÓN	25%
<b>CAPACITACIÓN</b>	EXCEL, INGLÉS, DESADUANIZACIÓN, LEYES DE COMERCIO.	15%
<b>FUNCIONES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ELABORAR LA DOCUMENTACIÓN PARA LA COMPRA DE MATERIA PRIMA, COLORANTES Y REPUESTOS IMPORTADOS.</li> <li>2. COORDINAR PAGOS A PROVEEDORES, FLUJO DE CAJA</li> <li>3. ENTREGAR DOCUMENTACIÓN DE TRÁMITES DE IMPORTACIONES A CONTABILIDAD.</li> <li>4. ELABORAR BASE DATOS DE PRODUCTOS IMPORTADOS.</li> </ol>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ENTREGAR LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA A TIEMPO PARA LA COMPRA DE MATERIAS PRIMAS, COLORANTES Y REPUESTOS IMPORTADOS</li> <li>2. ENTREGAR FLUJO DE CAJA DE PAGO A PROVEEDORES A TIEMPO</li> <li>3. ENTREGAR DOCUMENTACIÓN DE TRÁMITES DE IMPORTACIONES A CONTABILIDAD A TIEMPO</li> <li>4. MANTENER ACTUALIZADO LA BASE DATOS DE PRODUCTOS IMPORTADOS.</li> </ol>		
<b>INSTRUMENTOS QUE UTILIZA</b>	<b>PROGRAMA Y CLAVES DE ACCESO</b>	
COMPUTADORA, IMPRESORAS, CALCULADORA, FAX, TELÉFONO, CELULAR	INTERNET ABIERTO	

## ANEXO B – Perfil de Competencias

<b>MACROCONTI S.A.</b>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO PARA EL CARGO ACTUAL</b>

---

**Nombre:** .....

**Cargo:** .....

**Departamento:** .....

**Subdepartamento:**.....

---

Competencias	Nivel de Competencia	
	<i>Perfil Base</i>	<i>Perfil de Excelencia</i>

- 
- El texto que está sombreado corresponde a las competencias críticas.
  - Las competencias que no están indicadas en este perfil no son requeridas por su posición actual
  - Para conocer el significado de la competencia y el nivel, refiérase a su diccionario de competencias.



## ANEXO C – Formato de Desvinculación Macroconti S.A.

<b>MACROCONTI S.A.</b>
<b>DATOS DE DESVINCULACIÓN</b>

<b>NOMBRE</b>	
<b>FECHA</b>	

<b>ÚLTIMO CARGO DESEMPEÑADO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	

<b>CARGOS DESEMPEÑADOS</b>	

<b>MOTIVO DE LA SALIDA</b>	
----------------------------	--

<b>FECHA DE ENTRADA</b>	<b>FECHA DE SALIDA</b>	<b>TIEMPO QUE LABORÓ</b>

<b>FACTORES MOTIVANTES Y POSITIVOS DE LA EMPRESA</b>	<b>FACTORES DESMOTIVANTES Y NEGATIVOS DE LA EMPRESA</b>

<b>RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA</b>

---

**FIRMA**

**ANEXO D – Formato de Requerimiento de Personal Macroconti S.A.**

<b>MACROCONTI S.A.</b>
<b>FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>

<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>AREA</b>	
<b>PERSONA QUE REALIZA EL REQUERIMIENTO</b>	
<b>MOTIVO DEL REQUERIMIENTO</b>	
<b>PERSONA QUE AUTORIZA EL REQUERIMIENTO</b>	
<b>FECHA</b>	

CARGO	SUELDO	EDAD	SEXO	CONCINIENTOS	COMPETENCIAS

<b>OBSERVACIONES</b>	
----------------------	--

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL SOLICITANTE**

## ANEXO E – Formato de Incremento de Personal Macroconti S.A.

<b>MACROCONTI S.A.</b>
<b>SOLICITUD DE CREACIÓN DE PUESTO O INCREMENTO DE PERSONAL</b>

<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>ÁREA:</b>	
<b>MOTIVO DEL REQUERIMIENTO:</b>	
<b>PERSONA QUE REALIZA EL REQUERIMIENTO:</b>	

<b>PUESTOS A CREARSE</b>					
<b>CARGO</b>	<b>SUELDO</b>	<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>CONCIMIENOS</b>	<b>COMPETENCIAS</b>

<b>OBSERVACIONES</b>	
----------------------	--

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL SOLICITANTE**

\_\_\_\_\_

**FIRMA DE AUTORIZACIÓN**

## ANEXO F – Formato de Referencias Macroconti S.A.

<b>MACROCONTI S.A.</b>
<b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS</b>

<b>NOMBRE</b>			
<b>CARGO AL QUE ASPIRA</b>		<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>RESPONSABLE</b>			
<b>FECHA DE VERIFICACIÓN</b>			

EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA
TELÉFONO	TELÉFONO	TELÉFONO
CONTACTO	CONTACTO	CONTACTO
CARGO:	CARGO:	CARGO:
ASPECTOS VARIOS PERSONALIDAD	ASPECTOS VARIOS PERSONALIDAD	ASPECTOS VARIOS PERSONALIDAD
RENDIMIENTO:	RENDIMIENTO:	RENDIMIENTO:
MOTIVO DE SALIDA	MOTIVO DE SALIDA	MOTIVO DE SALIDA
OBSERVACIONES	OBSERVACIONES	OBSERVACIONES

## ANEXO G – Solicitud de Empleo Macroconti S.A.

<b>MACROCONTI S.A.</b>			
<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
LUGAR Y FECHA			
ASPIRA AL CARGO		ASPIRACIÓN SALARIAL	
<b>CONOCE LA VACANTE MEDIANTE</b>			
PRENSA		INTERNET	OTROS ESPECIFIQUE

<b>DATOS PERSONALES</b>			
APELLIDOS Y NOMBRES		C.I.	
FECHA DE NACIMIENTO			
SEXO	M		F
LICENCIA DE CONDUCIR	SI		NO
		ESTADO CIVIL	
		TIPO	

<b>DIRECCIÓN DOMICILIARIA</b>			
PROVINCIA		CIUDAD	
SECTOR		CALLE	
INTERSECCIÓN		REFERENCIA	
		PARROQUIA	
		Nº	

<b>TELÉFONOS</b>			
DOMICILIO		CELULAR	
EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A		TELÉFONO	
		OTRO	

<b>SITUACIÓN ECONÓMICA</b>			
POSEE VEHÍCULO	SI		NO
POSEE MOTO	SI		NO
VIVIENDA	PROPIA		ARRENDADA
			HIPOTECADA
		TIPO	MARCA
		AÑO	AVALÚO

<b>DATOS FAMILIARES</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS	LUGAR DE TRABAJO	EDAD	TELÉFONO
PADRE			
MADRE			
ESPOSO(A)			
HIJO (A)			
HIJO (A)			
¿TIENE USTED ALGÚN PARENTESCO DE CONSANGUINIDAD O AFINIDAD CON ALGÚN EMPLEADO DE LA EMPRESA?			SI
			NO
NOMBRE DEL EMPLEADO		CARGO	PERNTESCO

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
INSTRUCCIÓN	ESTABLECIMIENTO	AÑOS APROBADOS	TÍTULO
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
SUPERIOR			
OTROS			
ESTUDIA ACTUALMENTE		SI	NO
HORARIO DE ESTUDIOS		ESTABLECIMIENTO	
ESPECIALIDAD		TIEMPO QUE LE FALTA PARA TERMINAR	

<b>CURSOS – SEMINARIOS</b>			
ESTABLECIMIENTO	NOMBRE DEL CURSO	LUGAR	DURACIÓN

<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>			
EXCEL		REDACCIÓN	TRIBUTACIÓN
WORD		MECANOGRAFÍA	ROLES DE PAGO
POWER POINT		ARCHIVO	IMPORTACIONES
E-MAIL		CONTABILIDAD	EXPORTACIONES
INTERNET		INVENTARIOS	IDIOMAS EXTRANJEROS
OTROS		ESPECIFIQUE	

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>							
TRABAJA ACTUALMENTE	SI		NO		TIENE DISPONIBILIDAD INMEDIATA	SI	NO
TRABAJARIA EN TURNOS ROTATIVOS	SI		NO		TRABAJARÍA FUERA DE LA CIUDAD	SI	NO
HA TENIDO EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR						SI	NO
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>							
NOMBRE Y APELLIDO				TELÉFONO			
NOMBRE Y APELLIDO				TELÉFONO			

<b>EMPLEOS ANTERIORES (empiece por el más reciente)</b>			
EMPRESA			
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		TELÉFONOS	
CARGO DESEMPEÑADO		JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INGRESO		FECHA DE SALIDA	
PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS			
MOTIVO DE SALIDA			

EMPRESA			
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		TELÉFONOS	
CARGO DESEMPEÑADO		JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INGRESO		FECHA DE SALIDA	
PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS			
MOTIVO DE SALIDA			

---

**FIRMA DEL SOLICITANTE**

**ANEXO H – Listado de requisitos para laborar Macroconti S.A.**

<b>MACROCONTI S.A.</b>
<b>DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA CONTRATACIÓN</b>

**Estimado Colaborador, le solicitamos tramitar y entregar la documentación detallada a continuación, requisito previo para la firma del contrato:**

- 4 Copias de la cédula de identidad
- 1 Copia de la cédula militar (hombres)
- 1 Foto tamaño carné a color actualizada
- Record Policial original
- 1 Copia certificado de votación vigente
- Certificado de salud ocupacional obtenido en un Centro de Salud (Carné ocupacional)
- Copia del título de bachiller o título profesional.
- Copia de certificados de capacitación (si los tuviere).
- Certificados de trabajos anteriores, mínimo de los tres últimos
- Partida de Matrimonio Civil original o Información sumaria en caso de Unión Libre.
- Partidas de nacimiento originales de los hijos menores de 18 años.
- Llenar solicitud de empleo.
- Planilla de agua, luz y/o teléfono





**ANEXO J – Formato Evaluación del Desempeño Macroconti S.A.**

<b>MACROCONTI S.A.</b>
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>

<b>NOMBRE</b>			
<b>CARGO</b>		<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>FECHA</b>			

Indicaciones: Escriba el nivel según los estándares de calificación descritos y tomando en cuenta las competencias necesarias según el perfil de competencias del puesto.

1=NUNCA 2=RARA VEZ 3=ALGUNA VEZ 4=FRECUENTEMENTE

5=SIEMPRE

<i>Competencias y comportamiento esperado</i>	<i>Nivel según el evaluado (1-5)</i>	<i>Nivel según el evaluador (1-5)</i>
Cambia su enfoque o deja una tarea cuando las circunstancias lo requieran.		
Aborda la persona situaciones arriesgadas o retadoras y se encuentra segura de sí misma		
Actúa rectamente aún en situaciones adversas		
Actúa de acuerdo con la autoridad, las políticas y procedimientos, las necesidades y los objetivos de la organización		
Entiende la persona las relaciones causa-efecto. Desglosa los problemas en partes		
Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos. Consigue hacer un todo de las distintas partes. Encuentra nuevas formas de ver las cosas		
Va más allá de lo evidente y busca información activamente		
Se esfuerza por alcanzar o sobrepasar los objetivos. Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto		
Se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia		
Actúa en beneficio del cliente interno o externo		
Es consciente de que los demás sienten y piensan aunque no lo digan		

Es sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización		
Utiliza estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros		
Se esfuerza por entablar y mantener relaciones personales		
Trabaja para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo		
Establece la persona estándares de comportamiento y exige a los demás que los cumplan		
Dirige a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente		
Actúa para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte		
Presta atención a los pequeños detalles y los organiza. Es cuidadoso en su trabajo		
Controla sus impulsos		
<b>TOTAL</b>		

**ANEXO K – Formato de Análisis y Valoración de Cargos propuesto Macroconti S.A.**

<b>MACROCONTI S.A.</b>
<b>ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS</b>

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>SUBDEPARTAMENTO</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>REMUNERACIÓN</b>	
<b>INSTRUCCIÓN</b>	
<b>Nº DE PERSONAS A SU CARGO</b>	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	

<b>MISIÓN DEL CARGO</b>

<b>OBJETIVOS DEL CARGO</b>	

<b>RESPONSABILIDADES</b>	

<b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES</b>	

<b>COMPETENCIAS</b>	

<b>SEGURIDAD LABORAL (riesgos a los que está sometido el trabajador)</b>	

<b>REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	
<b>EXPERIENCIA</b>	

## ANEXO L – Formato de Autorización de Capacitación Macroconti S.A.

<b>MACROCONTI S.A.</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE CAPACITACIÓN</b>

DATOS DEL TRABAJADOR	
NOMBRE	
DEPARTAMENTO	
SUBDEPARTAMENTO	
CARGO	

DATOS DE LA CAPACITACIÓN	
NOMBRE DEL CURSO O CAPACITACIÓN	
ÁREA DE CONOCIMIENTO	
FECHA Y HORARIO	
COSTO	
INSTITUCIÓN CAPACITADORA	
LUGAR DE CAPACITACIÓN	

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_

FIRMA DE AUTORIZACIÓN