



## **RESUMEN.**

Nuestro trabajo de tesis trata sobre la gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicadas en DURAMAS CIA LTDA, en tres capítulos que contendrá lo siguiente:

En el capítulo uno vamos a citar fundamentos teóricos relacionados con la gestión del talento humano.

En el capítulo dos se dará una breve descripción de la empresa, luego se realizará un diagnóstico de la situación actual de la jefatura de recursos humanos, mediante el análisis FODA y OPRI, que nos permitirá plantear estrategias para mejorar la mencionada jefatura.

En el capítulo tres vamos a realizar la propuesta del modelo de gestión del talento humano por competencias, desarrollando un mapa funcional en donde se detallaran las funciones de los departamentos de la empresa, el levantamiento de unidades de competencia laborales, determinación de perfiles, la asignación preliminar de personas a posiciones, la pre evaluación o detección de necesidades de desarrollo, modularización, planes de desarrollo personal, los beneficios para la empresa y los trabajadores y finalmente se darán las conclusiones y recomendaciones.

### **PALABRAS CLAVES.**

GESTION POR COMPETENCIAS

TALENTO HUMANO

CAPACIDAD INTELECTUAL

HABILIDADES

COMPETENCIA LABORAL.



## **ABSTRACT.**

DURAMAS CIA LTDA., Is a company with prestige, experience and innovation, which seeks to give greater importance to its human talent so proceeded to the headquarters building of human resources as being of recent order, has no plan for good management of its staff, this has been necessary to propose a model of human talent management for job skills that could develop the abilities, skills, competencies of people by locating in their jobs according to their skills required.

Our thesis addresses this issue in three chapters that contain:

In section one we will cite theoretical foundations related to the management of human talent.

In section two gives a brief description of the company, then make a diagnosis of the present status of the human resources through the SWOT analysis and OPRI, allowing us to raise the aforementioned strategies to improve leadership.

In section three we will make the proposed model of human talent management competency, developing a functional map detailing where the functions of the departments of the company, lifting units of competency work, assessment of profiles, the allocation Preliminary positions of people, the pre assessment or detection of developmental needs, modularization, personal development plans, the benefits to the company and workers will finally conclusions and recommendations.

### **KEYWORDS**

Competence Management

Human Talent

Intellectual Capacity

Skills

Labor competition



## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL: GESTION DEL TALENTO HUMANO.</b>	
<b>GENERALIDADES.</b>	<b>16</b>
<b>1.1 EL POTENCIAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>16</b>
<b>1.2 LA COMUNICACIÓN FACTOR CLAVE DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>17</b>
<b>1.3 LA ETICA EN LAS EMPRESAS</b>	<b>19</b>
<b>1.4 LA GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>21</b>
1.4.1 Definición general del talento humano	22
1.4.2 Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos	22
1.4.3 Misión, visión y estrategia empresarial del talento humano	23
1.4.4 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	23
1.4.4.1 Reclutamiento y selección de personal	24
1.4.4.2 Evaluación del desempeño	25
1.4.4.3 Mantenimiento y conservación de los Recursos Humanos	25
1.4.4.4 Entrenamiento y desarrollo	26
1.4.4.5 Base de datos y sistemas de información	26
1.4.5 Aporte del departamento de talento humano a la empresa	27
<b>1.5 COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>27</b>
1.5.1 Las Competencias	27
1.5.2 Las Competencias Laborales	29
<b>CAPITULO II. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DURAMAS CIA. LTDA.</b>	
<b>ANTECEDENTES.</b>	<b>33</b>
<b>2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DURAMAS CIA LTDA</b>	<b>33</b>
2.1.1 Reseña Histórica	33
TANIA CORONEL/ 2010 ROSA FÁREZ	7



2.1.2 Ubicación de la empresa	34
2.1.3 Filosofía de la empresa	34
2.1.4 Valores Organizacionales	34
2.1.5 Estructura organizacional de la empresa	35
2.1.6 Productos	36
2.1.7 Proyección de la empresa	37
<b>2.2 JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DURAMAS CIA LTDA</b>	<b>37</b>
<b>2.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN DURAMAS CIA. LTDA</b>	<b>39</b>
<b>2.4 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DURAMAS CIA. LTDA</b>	<b>39</b>
 <b>CAPITULO III. PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA DURAMAS COMPAÑÍA LIMITADA.</b>	
<b>3.1 ESTRATEGIAS PARA LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>43</b>
<b>3.2 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>44</b>
<b>3.3 MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS</b>	<b>46</b>
<b>3.4 BENEFICIOS DEL MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN Y LOS TRABAJADORES</b>	<b>60</b>
 <b>CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>65</b>



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN BASE A COMPETENCIAS  
LABORALES REQUERIDAS APLICADAS A LA EMPRESA  
“DURAMAS CIA. LTDA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL.**

**AUTORAS: TANIA MARILÚ CORONEL LEÓN.  
MARÍA ROSA FÁREZ CHALCO**

**DIRECTOR: ECON. PEDRO MORA.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2010**



### ***DEDICATORIA***

Este trabajo que encierra amor y sacrificio dedico a Dios por su infinita bondad.

A mis padres, mis hermanos Eugenia, Carmen, Magui, Alex, Moni y Diego, y todos aquellos quienes habéis compartido conmigo las alegrías y preocupaciones, los errores e ilusiones que lleva consigo el aprender a crecer.

A todos quienes luchan y consiguen llegar lejos.

¡Con eterno amor y gratitud!

Rosi



***DEDICATORIA.***

Todo este trabajo y sacrificio, se lo dedico a mis padres, a mis hermanos, a mi tía y especialmente a DANA mi ángel que está en el cielo mi sobrinita querida.

Tania



## **AGRADECIMIENTO**

*Con inmenso amor me guías y transformas mis días, gracias Señor por la vida.*

*Un profundo agradecimiento a mis padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional.*

*A la Universidad de Cuenca, a mis maestros y compañeros por su paciencia, energía y sabiduría.*

*A la empresa Duramas Cía. Ltda., por brindarnos información para la realización de esta tesis.*

*A mi amiga Tany por su calidez, tolerancia y comprensión.*

*A una I.C. por su ayuda desinteresada, por sus correcciones para*

**ROSI**





### ***AGRADECIMIENTO.***

Quiero agradecer a Dios por haber estado conmigo y guiado, en todo este camino, a mis padres, porque nos enseñaron a ser personas de bien, a mis hermanos, porque estuvieron conmigo cuando les necesite, a mi tía Hildita y especialmente a mi hermana mayor Marianéla por haberme ayudado siempre y porque sin su ayuda no hubiera podido lograr este sueño.

Tania



## **RESPONSABILIDAD.**

El contenido de esta tesis es de absoluta responsabilidad  
de las autoras.

Tania Coronel

Rosa Fárez



## INTRODUCCIÓN

El reconocimiento de la importancia de las personas dentro de las organizaciones ha sido motivo de mucho interés, con frecuencia se exigen resultados, eficiencia y eficacia sin considerar sus sentimientos, pensamientos y aportes, es por ello que debido al avance de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, la globalización y nuevas formas de gestionar las empresas, la gestión del talento humano se ha vuelto un reto en las empresas de hoy.

En la actualidad lo que permite diferenciar una empresa de otra son las personas que la componen convirtiéndose en una ventaja competitiva ya que participan sus conocimientos, habilidades y competencias.

La gestión del talento humano ha evolucionado apareciendo nuevas técnicas como es el de Gestión por Competencias Laborales como un modelo integral de gestión que proporciona respuestas a las necesidades de las empresas.

Las Competencias Laborales surgieron en los años 70 como resultado de las investigaciones de David McClelland, hoy las experiencias de aplicación del Modelo han servido para mejorar procesos productivos y administrativos con la identificación de funciones o puestos.



## **CAPITULO I**

### **MARCO CONCEPTUAL: GESTION DEL TALENTO HUMANO.**

#### **GENERALIDADES.**

El capital humano y la gestión por competencias en la empresa de hoy no es la misma, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de las organizaciones, con esto, cada componente de las empresas deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; es aquí donde se llega a realizar el estudio del recurso humano como talento humano, este factor se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza. Se considera que la mayor fortaleza que el talento humano posee son: el conocimiento, las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de los hábitos de trabajo, además se considera importante para la productividad de las economías modernas, ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico hoy es diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. La importancia creciente del talento humano se ha convertido en una estrategia para las empresas.

#### **1.1 EL POTENCIAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.**

En toda organización intervienen muchos elementos que deben estar bien coordinados para el logro de los objetivos de la misma, una organización es lo que las personas hacen de ella.



Los objetivos organizacionales están dados por la competitividad, nuevos mercados, la permanencia en el mercado, etc. En cambio los objetivos personales va más allá de los materiales, y son: necesidades de seguridad, sociales, físicas, de autoestima, de poder, etc. El éxito de una organización está en complementar los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, así las personas están dispuestas a efectuar inversiones personales como: buen desempeño, creatividad, cumplimiento de normas, generar valor, a su vez la organización retribuirá con remuneración, compensaciones, capacitación, entrenamiento, reconocimientos y otros beneficios.

Con el propósito de que una organización sea más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones, administrar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, diseñar organigramas más horizontales, escuchar al trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio, tomando en cuenta que quien mejor conoce a la empresa es su personal.

## **1.2 LA COMUNICACIÓN FACTOR CLAVE DEL TALENTO HUMANO.**

La comunicación es un conjunto de mensajes que se intercambian entre dos o más personas, siendo una el que transmite el mensaje y otra el que recibe el mensaje. La comunicación constituye una clave en las organizaciones representando un 75% de cada jornada laboral.

“La comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo. La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos y eventualmente la inacción o acción inapropiada”.<sup>1</sup>

### **Elementos de la comunicación.**

---

<sup>1</sup> CHANG, Richard Y. Trabajar en equipo para triunfar. Ediciones Granica S.A. Argentina, 1994.



**Un emisor.-** Persona que transmite el mensaje.

**Un receptor.-** Persona que recibe el mensaje.

**Una información.-** Mensaje dado por el emisor.

**Un medio.-** Vía a través de la cual se emite el mensaje, puede ser: oral, escrita, por señas, etc.

**Una retroinformación.-** Claves para señalar al emisor si el destinatario captó el mensaje correctamente<sup>2</sup>.

### **Niveles de comunicación.**

“En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Y estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas, e informales, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales”.<sup>3</sup>

Una verdadera comunicación implica el proceso de escuchar, analizar y asegurarse de haber entendido.

**Escuchar** es el proceso de dedicar toda nuestra atención, para ello es importante:

- Dejar hablar, ser receptivo, evitar distracciones
- Conectarse con el otro sin sacar conclusiones apresuradas
- Observar los mensajes no verbales.(gestos, rostro, cuerpo, emocionalidad)
- Hacer preguntas cuando no hay claridad en la información y anotar puntos importantes.
- Dar retroalimentación al otro acerca de lo que ha expresado

---

<sup>2</sup> LONDOÑO CHICA, Carlos; MESA PRIETO, Rodrigo, Gerencia y Recursos Humanos, Grupo Norma, Colombia 1994, pág. 113

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm>.



**Analizar** es el proceso de pensar, decodificar y evaluar los mensajes que los otros nos comunican.

**Retroalimentar o asegurarse de haberle entendido a la otra persona.** Para comprobar lo que se ha escuchado, se le puede repetir al otro lo que se ha comprendido, o bien se puede atender a los mensajes no verbales del receptor para aclarar lo mencionado.

### 1.3 LA ETICA EN LAS EMPRESAS.

“Por ética se entienden los problemas, decisiones o actos que contienen temas como el bien frente al mal, imparcialidad frente a la parcialidad o la justicia frente a la injusticia, es decir en esas discrepancias respecto a la cual es el curso de acción o decisión correcto, o ético, por seguir. Se definen dos clases de éticas:

**La ética descriptiva** detalla lo que los gerentes hacen efectivamente en función de su ética o de sus actos y decisiones respecto a su carácter ético. **La ética normativa** es lo que los gerentes deberían estar haciendo por fortalecer su propia ética y los ambientes éticos de sus organizaciones. Se debe mencionar las cuatro responsabilidades sociales de las compañías que son las siguientes: ser rentables, acatar la ley, tener prácticas éticas y ser filantrópicas o ser buenas ciudadanas corporativas.

“La sociedad espera que las organizaciones de negocios sean rentables, es decir lo que la CIA hace por ella misma, mientras que acatar la ley, ser ético y buen ciudadano es mostrarse receptivo a las expectativas de la sociedad y de sus propios participantes, y así mantener su legitimidad como agentes de la sociedad, es decir la sociedad y las personas tienen un vínculo directo con la compañía.

La sociedad y los participantes en la CIA esperan que los gerentes hagan lo que es correcto y justo.



Desde la perspectiva moral, los gerentes deben ser éticos por algunas razones:"<sup>4</sup>

- Los valores compartidos crean confianza.
- La congruencia conduce a lo predecible en la planificación y lo predecible es esencial para el manejo de la crisis
- Las compañías valen lo que vale su personal.
- La seguridad en tal recompensa genera lealtad
- A los consumidores les importan los valores
- El liderazgo ético impide la reglamentación opresiva
- Las sociedades eficaces dependen de los valores en común
- La ética es una forma de seguro.

Ser ético conviene a los intereses de las organizaciones y los gerentes. Tiene beneficios a largo plazo, evitan que los gerentes y la empresa tengan problemas de litigios costosos y duraderos o una intervención del estado en disposiciones reglamentarias, son razones importantes para que se comporten éticamente.

### **La ética y los procesos humanos.**

“Es el proceso que pretende entender las fortalezas y limitaciones de la organización en contraposición con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, es necesario que la empresa definan el ser y debe ser y el camino para lograrlo, el resultado demanda de establecer la forma de desplegar la estrategia fundamentalmente a través de cuatro elementos relacionados con la gestión de recursos humanos, liderazgo y dirección, diseño de la organización y del trabajo, asignación de recursos, sistemas de gestión.

Los procesos de recursos humanos deben responder no solo a la demanda de la organización sino a las necesidades individuales de los miembros de la empresa, es decir que el sistema de gestión del talento humano debe estar

---

<sup>4</sup> MARROQUIN, José Antonio, SOTO PINEDA, Eduardo, Ética en las organizaciones, McGraw-Hill Interamericana, México 2007. Pág.113 y 255.





constituido por una serie de procesos de enlace entre los requisitos de la organización y las necesidades individuales.<sup>5</sup>

Se debe incorporar una serie de consideraciones pertinentes para el responsable de la gestión de procesos humanos en la empresa como los principios de perfecta equidad, necesidad, merito y logro, contribución y esfuerzo. En forma adecuada al enfoque tradicional de administración de recursos humanos basado en el merito y la contribución actual y potencial del individuo. Incorporar la dimensión de la responsabilidad social de la empresa en donde la necesidad y el esfuerzo son elementos sobresalientes. El administrador de recursos humanos es quien hace efectiva las prácticas responsables, su compromiso fundamental consiste en alinear las necesidades de la organización expresadas en la estrategia de negocios con las necesidades del personal y empleados a través de los procesos de gestión. La responsabilidad social y la conducta ética de las empresas pertenecen al administrador de recursos humanos y su agenda debe incluir un cambio permanente de la cultura organizacional, reforzado por los procesos y prácticas de personal con el fin de evolucionar hacia una corporación éticamente responsable.

#### **1.4 LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.**

La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de

---

<sup>5</sup> Ibidem



sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor con una gran calidad de trabajo.

#### **1.4.1 Definición general del Talento Humano.**

##### **Talento Humano.**

“La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo. Esto es la inversión que la empresa realiza en el entrenamiento del personal como medios para lograr el objetivo general de incrementar la productividad”.<sup>6</sup>

#### **1.4.2 Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos.**

Los objetivos varían dependiendo de cada organización.

- Brindar a los funcionarios de la empresa bienestar además de una adecuada remuneración de acuerdo a sus competencias.
- Suministrar el talento humano necesario a cada proceso a fin de soportar las diferentes funciones y actividades que desarrolla.
- Contribuir al éxito de la organización
- Apoyar las ambiciones y desarrollo de quienes componen la empresa.
- Garantizar un adecuado ambiente de trabajo, que contribuya al mejoramiento continuo de la empresa.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se impliquen en ella.
- Cumplimiento de la normativa de la empresa y legislación vigente.

---

<sup>6</sup> [http://www.ced.ucn.cl/s\\_taller\\_2005/temas/talento\\_humano.htm](http://www.ced.ucn.cl/s_taller_2005/temas/talento_humano.htm)



### **1.4.3 Misión, Visión y Estrategia Empresarial.**

#### **Misión del Talento Humano.**

Lograr la satisfacción y cubrir las necesidades del cliente interno, brindando asesoría, apoyo, capacitación, motivación y calidad en forma oportuna desarrollando e implementando prospectivamente estrategias para lograr los objetivos de la empresa y hacer de los empleados y trabajadores personas idóneas, capacitadas y comprometidas con los valores, principios y objetivos de la empresa.

#### **Visión del Talento Humano.**

Contribuir a la mayor eficiencia de la organización aumentando la contribución a los resultados.

Desarrollar estrategias sociales que sirven de apoyo a los planes empresariales.

#### **Estrategia Empresarial.**

Es el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos de forma que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno y reducir las amenazas.

Determinar la orientación más adecuada de cada una de los procesos de gestión de los recursos humanos según las diferentes opciones estratégicas de la empresa.

Definir la estrategia en la que la organización pueda obtener ventajas competitivas a través del desempeño de recursos humanos seleccionados.

### **1.4.4 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.**

La gestión del talento humano requiere de la realización de diversas funciones aunque estas varían dependiendo de cada organización, destacamos las siguientes:



#### 1.4.4.1. Reclutamiento y Selección de Personal

##### Reclutamiento.

“Conjunto de procedimientos utilizados para captar varios aspirantes para determinado puesto en la organización”.<sup>7</sup>

Es esencial saber la función para la que se va a contratar a alguien, por otro lado es útil hacer una buena descripción del puesto. La clave para obtener un equipo motivado es atraer a las personas indicadas. Cuando más atractivo le resulte a los candidatos, más tendrá de donde escoger para la contratación. Hay varios métodos de captación de personas para un puesto dado, ellos son:

- **Contratación interna.**- es una fuente valiosa, rentable y da la oportunidad de ascensos.
- **Referencias.**- Es rentable y efectiva, podría crear un sistema de referencias y alentar al personal a atraer nuevos miembros al equipo.
- **Anuncios.**- En periódicos, revistas comerciales, oficinas de empleos, universidades, casas abiertas, radio y televisión.
- **Agencias de empleos.**- Ofrecen varios servicios aunque antes tienen que ser investigadas para elegir el candidato.

El objetivo de manejar un perfil es precisar cualidades, experiencia, capacidades, competencias de la persona que busca mediante especificaciones de requerimientos físicos, logros, cualidades, interés, etc.

##### Selección de Personal.

“Es aquel procedimiento técnico mediante el cual se pretenden descubrir y medir los atributos personales o competencias con el fin de determinar qué candidatos se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades”.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Ing. CORDERO, Juan Francisco, Apuntes de Recursos Humanos, Universidad de Cuenca, 2005

<sup>8</sup> ULLOA, Purcachi, Pablo, El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos, Universidad de Bolivia, Edicentro, Riobamba-Ecuador, 1999 pág.45.



“La calidad del proceso de selección determinará no sólo si elige a las personas indicadas, sino también si están dispuestas a trabajar para la organización. Existen varios instrumentos de selección como son:”<sup>9</sup>

**Entrevistas de Selección.-** Pueden realizarse con uno o varios entrevistadores.

**Centros de Evaluación.-** Se consiguen varios candidatos a la vez, generalmente se aplican pruebas, entrevistas, ejercicios individuales o en grupo.

**Pruebas psicológicas.-** Se basan en cuestionarios de inteligencia, logros, capacidades, pruebas psicotécnicas o de personalidad.

**Entrevistas de Panel.-** Se utilizan para empleos de alta presión permite ver si tiene las cualidades requeridas para el puesto.

**Representación:** Simula el ambiente laboral para comprender mejor la actuación del aspirante y sus hábitos laborales.

#### **1.4.4.2 Evaluación del Desempeño**

Proceso sistemático y periódico que permite evaluar al personal de una organización respecto a su responsabilidad en el puesto y su aporte a la organización es una técnica imprescindible en la actividad administrativa.

La Evaluación del desempeño permite mejorar los resultados en la organización por lo que establece un estilo de dirección participativo, proporciona información a las personas sobre las prioridades y pautas que busca la gerencia, valora contribuciones individuales, desarrolla comunicación y motivación, etc.

#### **1.4.4.3 Mantenimiento y conservación del los Recursos Humanos**

Comprende lo siguiente:

---

<sup>9</sup> Gavin Ingham, Motivando en tu entorno, Dorling Kindersley Limited, Londres Nueva York, 2007  
Pág. 69



### **Remuneraciones.**

Es el pago en dinero que la empresa retribuye a quienes en ella trabajan.

### **Higiene y Seguridad.**

Hace referencia a los reglamentos y condiciones de higiene y seguridad que la empresa ofrece a su personal para mantener un trabajo libre de riesgo y de contaminación, que proporcione el bienestar físico, mental y social del personal de la empresa.

### **Relaciones Laborales**

En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Se basa en la política de cada organización. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

#### **1.4.4.4 Entrenamiento y Desarrollo.**

El entrenamiento y desarrollo es muy importante para la organización cuando su personal debe aprender a desempeñarse en un puesto, a usar un equipo nuevo, incrementar habilidades o mejorarlas. “Para que los programas de desarrollo y entrenamiento sean apreciados estos tienen que ser consistentes porque así se logrará desarrollo moral, la motivación a largo plazo y mejores resultados, además debe ser constante, con instructores adecuados, con sesiones preparadas y controladas, con un debido seguimiento y que sean compartidas.”<sup>10</sup>

#### **1.4.4.5 Base de datos y sistemas de Información.**

La base de datos y sistemas de información son conjuntos de información gerencial, se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y brindar información, de

---

<sup>10</sup> GAVIN, Ingham, ob.cit. pág. 58.



modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre su personal.

Ventajas de las bases de datos:

- Independencia de datos y tratamiento.
- Coherencia de resultados. (no redundancia)
- Mejora en la disponibilidad de datos
- Cumplimiento de ciertas normas.
- Mejor gestión de almacenamiento

#### **1.4.5 Aporte del Departamento de Talento Humano a la empresa.**

El departamento de Talento existe para:

- Contribuir al desarrollo humano-integral de las personas en la organización.
- Propiciar un mayor desempeño laboral para alcanzar mayor productividad que revierte en la empresa y su personal.
- Influir sobre la defensa del empleado.
- Influir sobre la gestión de los procesos operativos por parte del personal
- Desarrollar y mantener buena comunicación entre la empresa y su personal.

### **1.5 LAS COMPETENCIAS LABORALES.**

#### **1.5.1 Las Competencias.**

**Concepto.-** “Es una característica de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto trabajo.”<sup>11</sup>

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo para descubrir las competencias no se necesita estudiar el perfil físico,

---

<sup>11</sup> ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Ediciones Gránica, 2008. Pág. 23.



psicológico o emocional, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

### **Clasificación de competencias.**

#### **Competencias Básicas.**

“Están referidas a los comportamientos elementales asociados a la educación formal e involucran destrezas mínimas para conseguir y mantenerse en rol productivo, como la capacidad de lectura, la expresión, de comunicación oral, de escritura, de análisis, de síntesis, de evaluación, etc.”.<sup>12</sup>

#### **Competencias Conductuales.**

Están referidas a comportamientos y actitudes comunes a diversas funciones productivas y a diversas áreas, estas competencias son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que son diferenciadoras de un alto desempeño.

#### **Competencias Técnicas.**

Están referidas a comportamientos laborales y a índole técnico vinculados a un área ocupacional determinada y asociados a un área laboral técnica y que está además relacionadas con el uso de instrumentos de lenguaje técnico.

El levantamiento de las competencias técnicas representa un desafío importante para implementación de un sistema de competencias y requiere la participación de personas que puedan contribuir con su conocimiento y experiencia a establecer cada uno de los componentes que constituyen una determinada competencia.

#### **Competencia de gestión.**

Están referidas a comportamientos laborales de índole técnico vinculadas a capacidades de gestión transversales, con el uso de herramientas y lenguajes técnicos, por ejemplo incluyen la capacidad de negociar, de planificar,

---

<sup>12</sup> MG. ARANDA VERGARA, Juan Patricio, Seminario de Gestión de Recursos Humanos: El Enfoque de competencias Laborales. Universidad de Cuenca, Mayo 2006.





organizar, coordinar, resolver problemas, controlar procesos, tareas y costos. Estas se asocian a las personas en distintos niveles de desarrollo según la naturaleza de la función o actividad utilizándose tres niveles.

- No competente
- Competente
- Experto.

### **1.5.2 Competencias Laborales.**

“El concepto de competencias laborales empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieron explicar el desempeño en el trabajo. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones”.<sup>13</sup>

#### **Concepto.**

Según el consejo de normalización y certificación de competencia laboral mexicano.

“Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”<sup>14</sup>

#### **Enfoque de Competencias Laborales.**

Las competencias es una capacidad laboral, medible y demostrable por lo que a continuación se citara algunas perspectivas.

#### **La competencia a través de las tareas desempeñadas.**

---

<sup>13</sup> Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S. M. Competency Assessment Methods. History and State of the Art. Hay/Mc. Ver research Press. 1994.

<sup>14</sup> Ibarra . Agustín. Formación de recursos humanos y Competencia laboral. Boletín



Este modelo se sostiene en la representación de competencias basadas en conductas visibles, la competencia es creada en términos de comportamientos asociados con la realización de tareas. Ignora los procesos de grupos, además relaciona el currículum de educación y capacitación directamente relacionada con las conductas y tareas específicas.

Es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub competencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo.

Ejemplo de competencias laborales como tareas:

- Inspeccionar el equipo de soldadura
- Identificar y sustituir los focos dañados
- Probar, limpiar y reparar el sistema de frenos hidráulicos
- Reparar herramientas eléctricas

Tomado de diferentes matrices DACUM de distintas ocupaciones.

### **La competencia en términos de atributos personales.**

Este modelo se centra en los aspectos más característicos de las personas como la capacidad de pensamiento crítico que proporciona la base para atributos transferibles o más específicos. Los mismos son definidos en forma genérica de modo que permitan su aplicación en diversos contextos.

Según las investigaciones de Spencer y McClelland (1994) la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer sino también en el campo de lo que quiere hacer, esto destaca el comportamiento orientado hacia un trabajo bien hecho.

### **Ejemplos de competencias laborales como atributos.**

**Liderazgo:** Motiva, guía y entrena a otros hacia el logro.



**Trabajo en equipo:** Trabaja y colabora demostrando compromiso hacia el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta.

**Análisis y toma de decisiones:** Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna.

**Orientación hacia el cliente:** Se asegura de que la perspectiva del cliente este en el corazón de la identificación y provisión del servicio.

### **La competencia como sistema integrado.**

“Es la medida que integra y relaciona atributos y tareas, combina las dos concepciones anteriores. Se da gran importancia a la capacidad del trabajador de aportar su experiencia adquirida. Permite incorporar la ética y los valores como elemento de desempeño competente e interacción con los conocimientos”<sup>15</sup>.

### **Metodologías para identificar competencias laborales.**

Un trabajador es competente cuando es capaz de demostrar a un tercero calificado que posee las competencias básicas conductuales, técnicas y de gestión necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con una posición (puesto) u ocupación laboral.

Todas las competencias son observadas desde tres puntos de vista para verificar el grado en que los trabajadores las poseen: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

- a) Conocimientos: Implica el saber.
- b) Habilidades: Implica el saber hacer.
- c) Actitudes: Implica el saber ser.

---

<sup>15</sup> [www.monografias.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml)



Existen básicamente tres metodologías para identificar competencias laborales:

- Análisis Conductista
- Análisis Constructivista
- Análisis Funcional

**Análisis Conductista.-** Es el estudio del desempeño para establecer los factores que les permiten a las personas un desempeño superior. Se preocupa por averiguar cuáles son las características del individuo que le favorecen ese desempeño superior.

**Análisis Constructivista.-** Busca descubrir todas las disfuncionalidades y los problemas que hay en la organización con el objeto de resolverlos. Se interesa por identificar que es lo que debe hacer el trabajador para resolver esas disfuncionalidades y problemas.

**Análisis Funcional.-** Busca detectar los elementos esenciales que contribuyen significativamente al logro del resultado superior. Se preocupa por investigar cuáles son las funciones esenciales en las que el individuo debe comprobar su capacidad de desempeño.



## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DURAMAS CIA. LTDA.

#### 2.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

##### 2.1.1 Reseña Histórica.

En el año 1965 luego del regreso al país del actual dueño de la empresa, surge la idea entre los hermanos Julio y José Ugalde Jerves de crear una industria en la que se fabriquen losas, vigas, bloques y tuberías de hormigón, ya que estos productos agilitaban a los constructores a reducir costos y optimizar el tiempo. Luego de la compra de un terreno en el parque industrial de Cuenca se prosiguió a la importación de la maquinaria italiana de la más alta tecnología para la elaboración de estos productos.

“En 1969 la fabrica TIGER empieza a comercializar sus productos y posteriormente la empresa se expande hacia otras ramas de la construcción, en uno de los viajes del Arq. Ugalde Jerves a los Estados Unidos en el año de 1980 compra la maquinaria para tejer alfombras en la instalaciones de TIGER creándose así TEXTILES DURAMAS, implementando 5 maquinas tejedoras de alfombras de pelo cortado y bucle tanto de nylon como de polipropileno dando trabajo a más de 120 personas, se producen por más de 10 años un promedio de 250.000 m<sup>2</sup> anuales de alfombras de pared a pared, dedicándose también a la venta de fibras importadas al mayoreo para los demás tejedores de alfombras del país especialmente de Quito. Después de la época de auge de la alfombra tejida de pared a pared, se empezó a importar directamente de Georgia (Estados Unidos), alfombras en rollo”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> [www.duramas.com.ec](http://www.duramas.com.ec).



### **2.1.2 Ubicación de la empresa.**

La empresa DURAMAS CIA. LTDA., se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, su fábrica está localizada en el Parque Industrial en la Avenida Cornelio Vintimilla 2-62 y sus salas de exhibición está situadas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca. (ver anexo 1)

### **2.1.3 Filosofía de la empresa.**

Es la búsqueda de soluciones innovadoras con productos de vanguardia y con estándares cualitativos sofisticados en el campo de la construcción, manteniendo el liderazgo en todos nuestros productos, desarrollando constantemente nuevos diseños de líneas modernas y funcionales que unidos al arte y la tecnología crean un dinamismo, un sistema para resolver necesidades verdaderas y mejorar la calidad de vida del cliente.

### **2.1.4 Valores organizacionales.**

Calidad

Eficiencia

Participación

Creatividad

Tolerancia

Responsabilidad

Respeto

Equidad

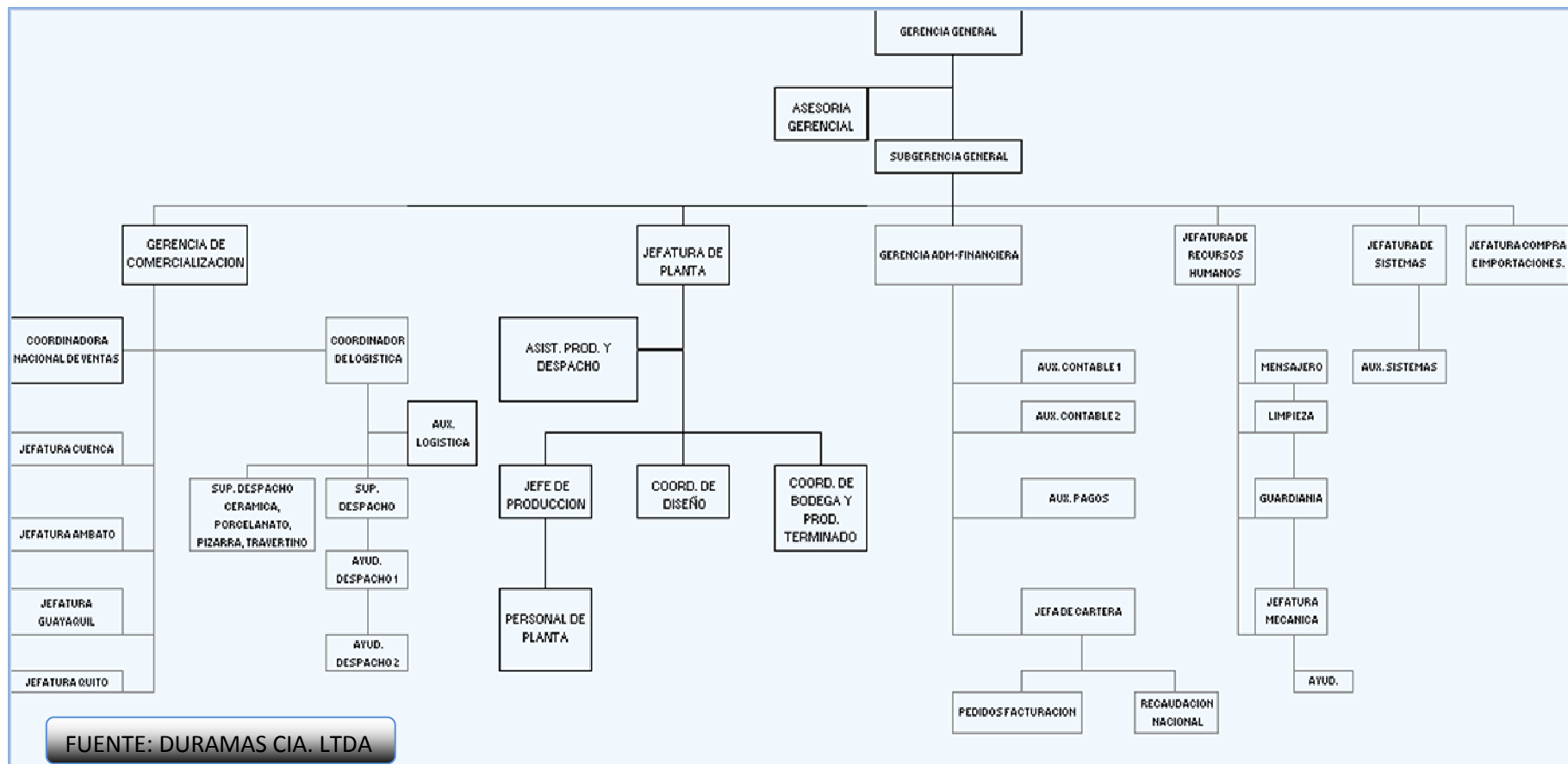
Transparencia

Justicia

Compromiso.



### 2.1.5 Estructura Organizacional de la empresa.





### 2.1.6 Productos.

DURAMAS CIA LTDA, es una empresa que en la actualidad le ofrece todo lo necesario para crear sus ambientes, siendo la mayor importadora de revestimientos de pisos y paredes, ahora posee una nueva línea de muebles para la construcción que incluye módulos de cocina, despensas, vestidores, closets, baños, bibliotecas, bares etc.; con normas de calidad internacional, los mejores precios y materiales del mercado.

Además posee acabados para la construcción tales como: mármol, granito travertinos, cuarzos, porcelanatos y cerámicas. Son importadores directos de Italia, España, China, Estados Unidos, Argentina, Brasil y otros.

A continuación presentamos una muestra de los productos que posee:

#### ALFOMBRAS



#### MARMOL, GRANITO Y TRAVERTINOS.



Piedras naturales de primera calidad para ser aplicadas tanto áreas del hogar como comerciales, creando un ambiente único.





## MUEBLES.



La línea de muebles está en función de los diseños y necesidades de cada ambiente, se justan a todo tipo de espacios y puede instalarse en cualquier lugar.

### 2.1.7 Proyección de la empresa.

DURAMAS CIA. LTDA. tiene proyectado para el año 2011 en constituirse como CORPORACIÓN UGALDE JERVES en donde se asociarán todas las empresas de su propiedad en las que están: PREFABRICADOS DE CONCRETO TIGER, SERKUTA CIA LTDA., DURAMAS CIA. LTDA, INSERKOTA CIA. LTDA.

## 2.2 JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DURAMAS CIA. LTDA.

El departamento de recursos humanos de la empresa fue creada recientemente a finales del año 2009, el mismo que adquiere el nombre de Jefatura de Recursos Humanos.<sup>17</sup>

### Misión de la Jefatura de Recursos Humanos.

Alcanzar la calidad y cantidad de recursos humanos atendiendo las funciones de selección, contratación, registro, nombramiento y desarrollo, satisfaciendo las exigencias y necesidades de la empresa.

### Visión de la Jefatura de Recursos Humanos.

Captar y retener personal altamente calificado a través de una excelente administración de recursos humanos.

<sup>17</sup> Información de la empresa DURAMAS CIA LTDA.



### Funciones.<sup>18</sup>

- Velar por cumplimiento del reglamento interno de personal.
- Mantener actualizada la base de datos del personal.
- Elaborar informes mensuales de asistencia, permisos, calamidad doméstica, licencias.
- Programar junto con la gerencia el calendario de vacaciones e informar al personal.
- Vigilar que se cumpla con todos los beneficios sociales y leyes vigentes respecto del personal.
- Llevar registro de memorando por llamadas de atención o visto bueno.

### Datos generales del personal de la empresa DURAMAS CIA LTDA.

DEPARTAMENTOS	N° DE PERSONAS
Adm- Financiero	16
Despachos	8
Planta (Muebles, Porcelanatos)	22
Comercialización	12
TOTAL	58

PERFIL PROFESIONAL	Porcentaje
Cuarto Nivel	1%
Tercer Nivel	35%
Bachillerato	20%
Básico	40%
Primaria	4%
Total	100%

<sup>18</sup> Reglamento Interno de Trabajo. DURAMAS CIA LTDA.



### **2.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN DURAMAS CIA. LTDA.**

En la actualidad este departamento está dirigido por la jefe de recursos humanos y la gestión del Talento Humano se lleva a cabo de la siguiente manera:

- 1.- La selección de personal para cada área se realiza a través de la consultora CONSUPROV. (Consultora del Talento Humano), quienes envían tres aspirantes para la entrevista. (ver anexo 2)
- 2.- La contratación lo realiza Gerencia luego de la entrevista personal y verificación de referencias.
- 3.- El proceso de inducción es realizado por el jefe del departamento que requiere dicho personal.
- 4.- No existe programas de capacitación para todos los departamentos, estos suelen darse rara vez y se da prioridad al departamento de Comercialización ya que es necesario que se conozca lo que se va a vender.
- 5.- El personal de la empresa ha sugerido la valoración de cargos ya que piden una política de salarios justos, además desarrollo en las diferentes áreas para que su aporte sea superior.
- 6.- Hace falta por parte de Gerencia que evalúe el desempeño e implemente paquetes compensatorios que darán mayor rendimiento del personal.

### **2.4 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS.**

El diagnóstico se lo realizará a través del análisis FODA.

#### **Análisis FODA de Recursos Humanos.**

- **Oportunidades y Amenazas Externas**

Oportunidades.

- Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal.
- El acceso a los sistemas modernos y tecnológicos de administración del personal.



- Alta rotación de personal calificado en los competidores
- Fenómeno de la Globalización.

#### Amenazas.

- Pérdida de empleados valiosos por contraofertas.
- Fuga de información interna y externa valiosa.
- Posibilidad de contratar “empleados espías”.

- **Fortalezas y Debilidades Internas.**

#### Fortalezas.

- Años de experiencia en el mercado laboral.
- Implementación de mejoras en todas las áreas incluidas Jefatura de Recursos Humanos.
- Trabajo en equipo e innovación.

#### Debilidades.

- Falta de capacitación de la gerencia para dirigir personal.
- Falta de programas de evaluación y desarrollo de personal.
- Sistema administrativo autoritario que provoca un clima laboral inestable.
- Falta de valoración de cargos para mantener una política de salarios equitativa.
- Carencia de manual de funciones.
- Competencias organizacionales deficientes.

#### **Análisis OPRI de Recursos Humanos.**



		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<b>CONTEXTO OPRI</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>CONTEXTO OPRI</b>	<b>RIESGOS</b>	1.- Años de experiencia en el mercado laboral 2.- Implementación de mejoras en todas las áreas incluidas Jefatura de Recursos Humanos. C. Pérdida de empleados valiosos por contraofertas. D. Fuga de información interna y externa valiosa.	3.- Falta de capacitación de la gerencia para dirigir personal. 4.- Falta de programas de evaluación y desarrollo de personal. C. Pérdida de empleados valiosos por contraofertas. D. Fuga de información interna y externa valiosa.

<b>MATRIZ EXTERNA OPRI</b>	<b>MATRIZ INTERNA</b>	
	FO	DA
	1-2-A-B	3-4-A-B
	Estrategia 1	Estrategia 2
	Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas.	Implementar sistemas de reclutamiento, selección y evaluación y desempeño de personal por competencias.
	1-2-C-D	3-4-C-D
	Estrategia 3	Estrategia 4
	Reconocer y lograr eficiencia y eficacia en la gestión del talento humano.	Implementar programas de capacitación para mejorar el liderazgo y competencias de todo el personal.



### **La situación ideal de la Jefatura de Recursos Humanos vislumbra:**

- Reinventar continuamente la gestión del talento humano para mantenerse a la par de los competidores en un mundo de constante cambio.
- Talento humano con visión al futuro, saber a dónde se dirige la empresa y que impulsa su comportamiento.
- Talento humano con ventaja competitiva.
- Talento humano como la clave para el crecimiento de la empresa.
- Compartir una meta, retroalimentarse continuamente para mantenerse a la par de los competidores en un mundo de constante cambio



### CAPITULO III

## PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA DURAMAS CIA LTDA.

### 3.1 ESTRATEGIAS PARA LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS.

En base al análisis OPRI que realizamos en el Capítulo 2 de la Jefatura de recursos humanos se procede a sugerir las siguientes estrategias:

**Estrategia 1.-** Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas.

DURAMAS CIA. LTDA. Está en condiciones de implementar un modelo de gestión por competencias ya que tiene muchos años en el mercado, además está implementando un sinnúmero de mejoras en sus diferentes áreas y tiene capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar el personal con modernos sistemas y tecnología de administración de personal.

**Estrategia 2.-** Implementar sistemas de reclutamiento, selección y evaluación y desempeño de personal por competencias

La falta de capacitación de personal y herramientas inadecuadas de selección hace ver la necesidad de realizar alianzas estratégicas con consultoras para mejorar el desempeño con los modernos sistemas de gestión del talento humano para escoger personas que se adapten a sus puestos y luego ayudarlos a potenciar sus fortalezas.

**Estrategia 3.-** Promover el desarrollo en la gestión del talento humano para lograr mayor rendimiento.



Hoy se cuenta con muchos modelos de gestión del talento humano aplicables a la empresa para seleccionar, motivar y desarrollar a las personas evitando así pérdida de empleados valiosos y logrando mayor rendimiento.

**Estrategia 4.-** Implementar programas de capacitación para mejorar el liderazgo y competencias de todo el personal.

La falta de capacitación de la gerencia para dirigir personal provoca un clima de inestabilidad laboral y también pérdida de personal entre otros inconvenientes que podrían ser manejados con una estructura organizacional flexible, con capacitación para gerencia y para el personal.

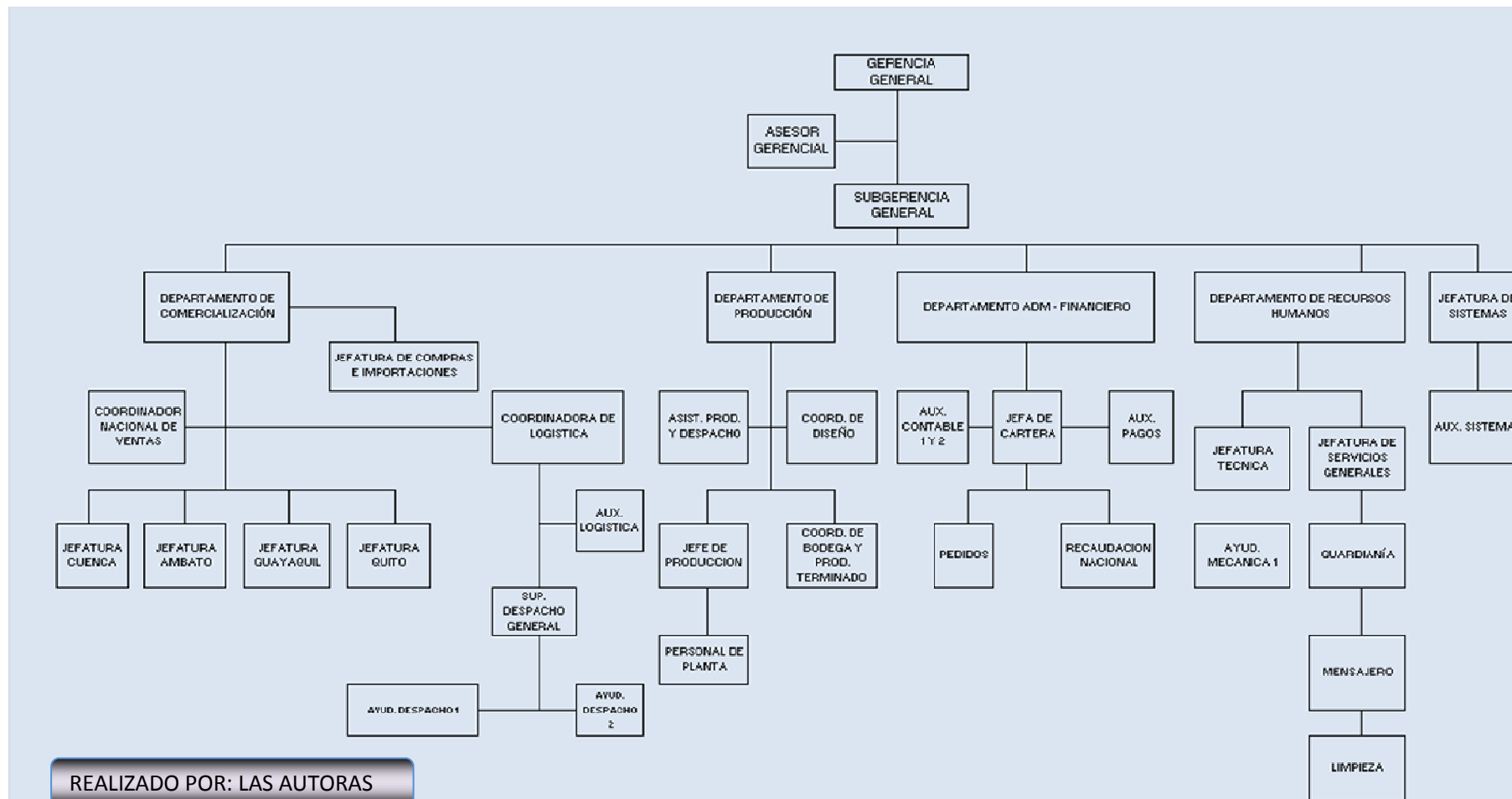
### **3.2 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DURAMAS CIA. LTDA.**

Mediante el análisis de la situación de la empresa creemos conveniente realizar algunas modificaciones al organigrama que presentamos a continuación:





### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA





### **3.3 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES REQUERIDAS.**

El modelo pretende alinear a todos los recursos humanos de la empresa con las capacidades que se requieren para hacer bien su trabajo en tiempo y forma. Para ello el modelo establece que se debe plantear una norma o estándar reconocida en toda la empresa respecto a la cual se debe comparar a todos y cada uno de sus trabajadores lo que va a permitir si un determinado trabajador es competente o no para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Este sistema permitirá que los trabajadores vayan demostrando sus competencias en cada una de sus funciones individuales en su puesto de trabajo, con la misma tendrán la oportunidad de obtener una acreditación mediante una evaluación interna que hará la empresa y que tendrá validez dentro de la misma.

A continuación se desarrollará la propuesta de modelo gestión del talento humano basado en competencias laborales en la empresa DURAMAS CIA LTDA utilizando el método de Análisis Funcional.

#### **1.- Desarrollo de un Mapa Funcional.**

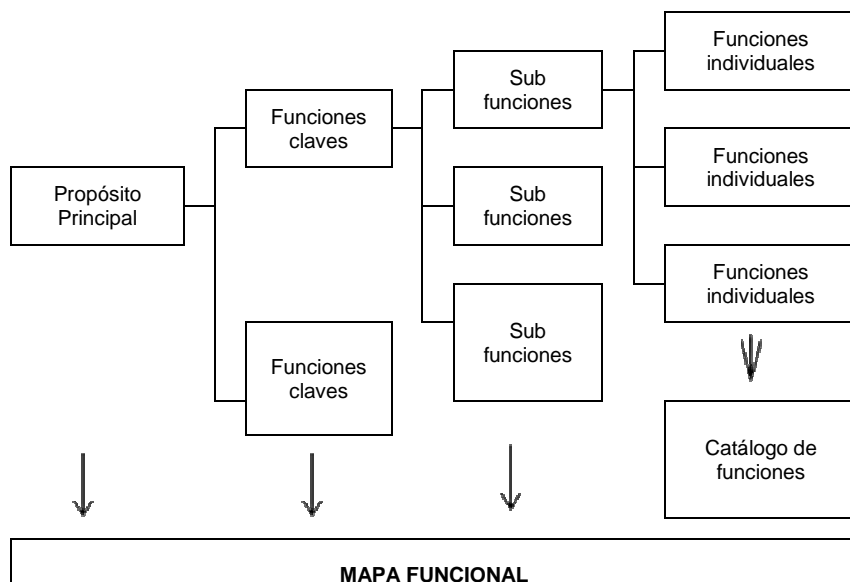
“El árbol o mapa funcional es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma de árbol refleja la metodología seguida para su elaboración en la que una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en funciones individuales”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Apuntes del seminario “Gestión de Recursos Humanos: El Enfoque de Competencias Laborales” Mg. Juan Patricio Aranda Vergara. Mayo 2006



## Esquema de mapa funcional.

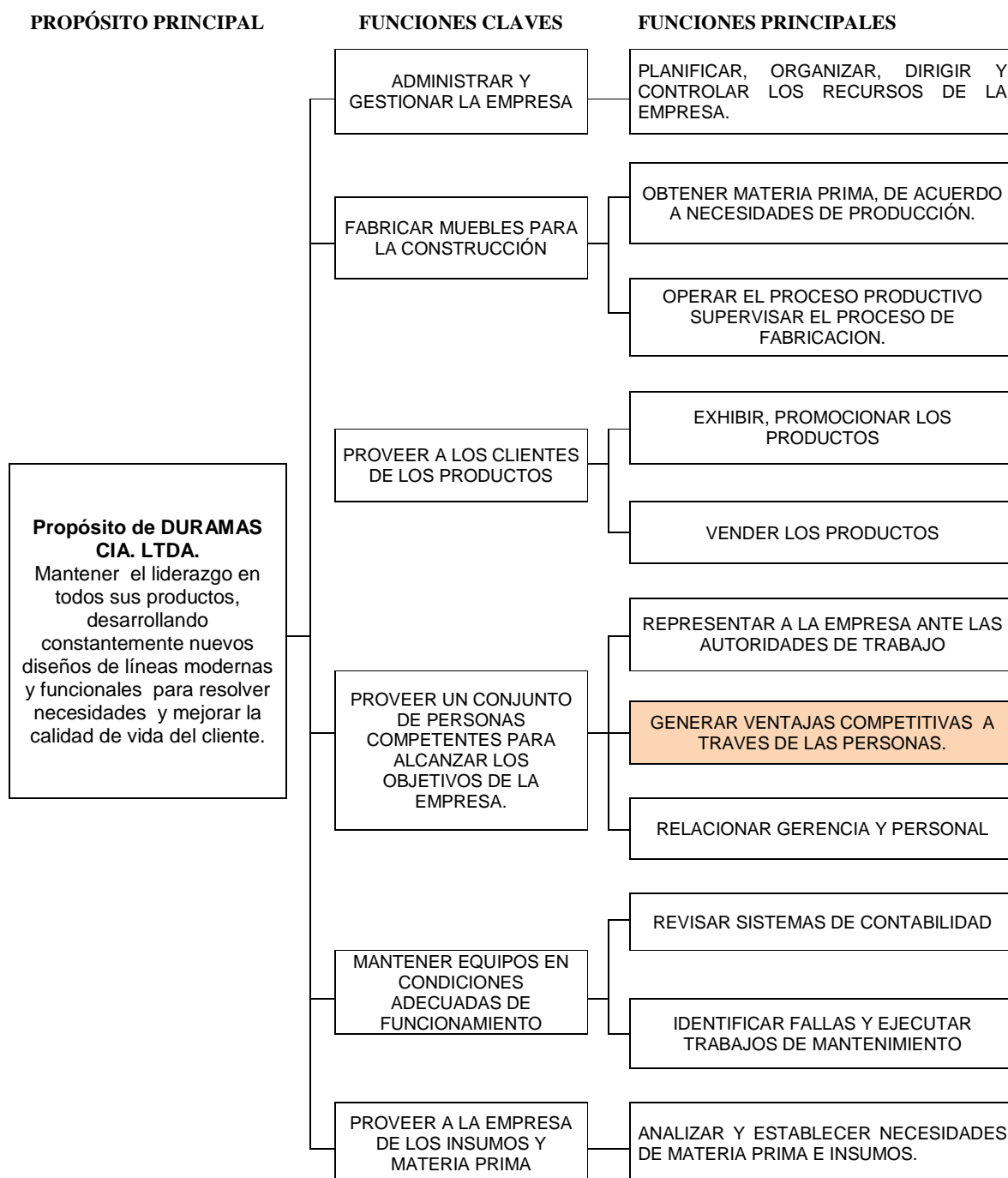


Las ramas del árbol son causas con sus respectivas consecuencias, si se lee de abajo hacia arriba se estaría respondiendo él como una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. Si se lee de derecha a izquierda se estaría respondiendo al ¿Para qué hacemos esto?<sup>20</sup>

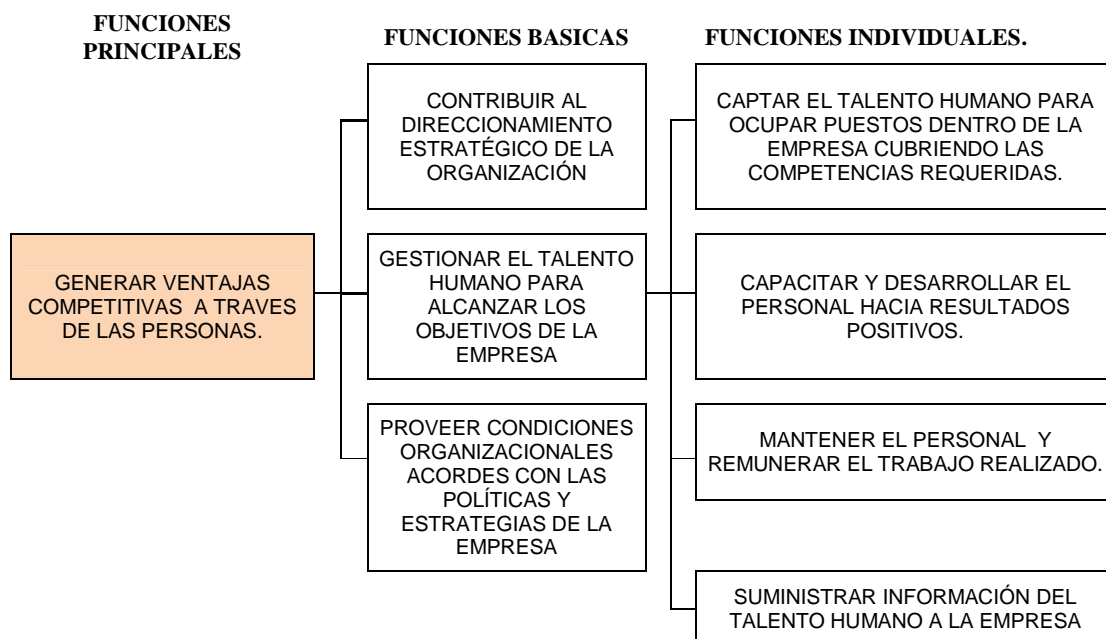
## MAPA FUNCIONAL DE DURAMAS CIA LTDA.

Identificación de propósito principal de DURAMAS CIA. LTDA. y sus principales funciones.

<sup>20</sup> <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/x.htm>



En la gráfica siguiente se muestra la desagregación de la función principal “Generar ventajas competitivas a través de las personas”



## 2.- Determinación y levantamiento de Unidades de Competencia Laboral.

El mapa funcional genera directamente la propuesta de funciones individuales dando como resultado lo que se denomina Catálogo Funcional, que no es otra cosa que el Listado, debidamente validado, de todas las funciones individuales de la empresa, con indicación de si se trata de funciones relacionadas con competencias laborales, lo que incidirá especialmente en el tipo de levantamiento posterior, es decir de cada unidad de competencia laboral. (UCL), proceso en el que se utilizarán formatos y metodologías diferentes.

Todo este proceso podrá variar de acuerdo al ámbito en que se realice, también dependerá de los objetivos que se persiga, los que pueden ser parciales y referirse a:

- Elaborar estrategias formativas que se adecuen de mejor forma a las personas.
- Facilitar la movilidad de algunos trabajadores
- Facilitar el ingreso de personas a la organización



d) Implementar una política de gestión de personas.

Las funciones iniciales que se analizarán deben posibilitar determinar las capacidades que las personas poseen, así como los valores, actitudes y habilidades, incluyendo las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo. A partir de aquí, es posible determinar el tipo de competencias requeridas.

Nuestra tesis se enfoca en la gestión del Talento humano por lo que identificamos cuatro unidades de competencia laboral: Implicar y seleccionar el talento humano, Capacitar y desarrollar el personal, Remunerar al personal y Suministrar la información de la gestión del talento humano.

### **Ejemplo de Levantamiento de Funciones.**

#### **Área: Recursos Humanos**

<b>FUNCIONES INDIVIDUALES</b>
<b>1.- CAPTAR EL TALENTO HUMANO PARA OCUPAR PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA CUBRIENDO LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS.</b>
1.1 Implementar procesos de selección y contratación
1.1.1 Definir políticas para selección y la contratación de personal basados en competencias requeridas.
1.1.2 Realizar un proceso de selección por competencias.
1.1.3 Realizar un proceso de pruebas de selección.
1.2 Implementar plan de inducción al personal.
1.2.1 Establecer objetivos del plan de inducción de acuerdo a cada área de la empresa.
1.2.2 Determinar qué tiempo debe asignarse para la inducción. 2.1 Planear actividades de inducción y la organización con base en los requerimientos del direccionamiento estratégico, procesos y procedimientos y los roles del trabajo.
1.2.3 Ejecutar actividades de inducción a la empresa con base en los planes, procesos y procedimientos.



## **2.- CAPACITAR Y DESARROLLAR EL PERSONAL HACIA RESULTADOS POSITIVOS.**

2.1 Planear la capacitación, desarrollo y mantenimiento de competencias de acuerdo al direccionamiento estratégico, procesos, procedimientos y roles de trabajo.

2.1.1 Identificar las necesidades de capacitación, desarrollo y mantenimiento de competencias individuales y equipos de trabajo.

2.1.2 Elaborar el plan de capacitación, desarrollo y mantenimiento de competencias individuales y equipos de trabajo a partir de las necesidades implementadas.

2.2 Ejecutar las acciones de capacitación y desarrollo de competencias de acuerdo al plan acordado.

2.2.1 Suministrar los recursos requeridos para la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo con base a una programación dada.

2.2.2 Asegurar el progreso de capacitación y desarrollo de acuerdo al plan y recursos aprobados.

2.2.3 Crear la expectativa de aprender y crecer con oportunidades de entrenamiento y desarrollo.

2.3 Evaluar la eficacia del plan de capacitación y desarrollo acorde con los objetivos propuestos.

2.3.1 Registrar información sobre el desempeño de las personas

2.3.2 Establecer la concordancia entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos según lo planeado.

2.3.3 Determinar las acciones a seguir para los planes individuales y general de capacitación y desarrollo.”<sup>21</sup>

<sup>21</sup> BLANCHARD, Ken; MILLER, Mark; El secreto. Lo que los grandes líderes saben y hacen”, Grupo norma, Colombia, 2008, pag. 75.



### **3.- MANTENER EL PERSONAL Y REMUNERAR EL TRABAJO REALIZADO.**

3.1 Generar nóminas de salarios acorde con la información de desempeño, leyes vigentes y competencias requeridas.

3.1.1 Registrar la información de tiempo laborado y novedades de acuerdo a las políticas de personal establecidas.

3.1.2 Procesar nómina de acuerdo con las normas legales y los procedimientos de la empresa.

3.1.3 Reportar los valores generados en la nómina a los órganos pertinentes de acuerdo con las normas legales y procedimientos establecidos.

3.1.4 Emitir los documentos de pago de salarios y compensaciones.

3.2 Generar pago de personal cumpliendo las normas legales y procedimientos establecidos.

3.2.1 Liquidar aportes de seguridad social de acuerdo a normas legales.

3.2.2 Liquidar pagos a terceros cumpliendo procedimientos establecidos y las normas legales.

3.3 Diseñar estructuras de salarios aplicando evaluaciones y competencias requeridas para la empresa.

3.3.1 Investigar salarios y sus tendencias a partir de estudios del mercado laboral frente a cargos definidos por la empresa.

3.3.2 Realizar valorización y evaluación de puestos.

3.3.3 Identificación de competencias en los puestos y valorización de las mismas.

3.3.4 Elaborar estructura salarial acorde con las metodologías establecidas.

### **4.- SUMINISTRAR INFORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO A LA EMPRESA.**

4.1 Definir necesidades de información de la gestión del talento humano de acuerdo con los requerimientos de la empresa.

4.1.1 Especificar requerimientos de información de la gestión del talento humano.





- 4.1.2 Validar la información del sistema de gestión del talento humano conforme los requerimientos de la empresa y terceros.
  
- 4.2 Controlar la calidad de la información del Sistema de Gestión del Talento Humano.
  - 4.2.1 Verificar que la información del Sistema de Gestión del Talento Humano este de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
  - 4.2.2 Reportar las no conformidades de la información recibida de acuerdo a la normativa vigente y procedimientos establecidos.
  - 4.2.3 Realizar acciones correctivas y preventivas sobre la información.
  
- 4.3 Proveer informes de gestión del talento humano con base en el modelo aplicado.
  - 4.3.1 Operar sistemas de registro, producción, almacenamiento y transmisión de información, acorde a lo establecido en los procedimientos.
  - 4.3.2 Identificar requerimientos de ajuste a los sistemas de información con base en las necesidades funcionales.
  - 4.3.3 Generar informes sobre el proceso de Gestión del Talento Humano desarrollado.
  - 4.3.4 Documentar procesos y procedimientos aplicando métodos normalizados adoptados por la organización.
  
- 4.4 Identificar cambios en los procesos y procedimientos de la empresa en base a observación y documentación.
  - 4.4.1 Describir procesos y procedimientos de acuerdo con la metodología establecida en la empresa.
  - 4.4.2 Elaborar instructivos y formatos de acuerdo con las normas vigentes en la empresa.”<sup>22</sup>

<sup>22</sup> [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com)- La gestión del talento humano



### **3.- Determinación de Oficios, Perfiles y Posiciones.**

Posteriormente se identificarán y determinarán las posiciones (cargos) que son necesarios para cubrir las funciones individuales de toda la empresa DURAMAS CIA. LTDA, las cuales se agruparán en Perfiles de Cargo. (ver anexo 3).

#### **Competencias requeridas para el puesto de trabajo.**

**Área:** Recurso Humanos.

**Nombre del puesto:** Gerente de Recursos Humanos

**Misión:** Es el responsable de la administración del talento humano de la empresa para organizar, controlar, dirigir, y planificar los procesos que se requieren con el fin de maximizar las utilidades de la empresa.

#### **Conocimientos:**

- Instrucción Superior Universitaria
- Dominio técnico de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal.
- Conocimiento de Derecho Laboral
- Amplia experiencia en Técnicas de Comunicación
- Experiencia en el trato y manejo de personal
- Conocimientos de Computación e informática
- Conocimientos de Psicología
- Amplia Cultura General.

#### **Otras destrezas:**

- Inteligencia e Imaginación
- Don de Mando
- Capacidad para Organizar
- Juicio Práctico



- Habilidad para Ejecutar, Persuadir y Dirigir
- Observador y Dinámico
- Dominio de idiomas
- Sentido de Responsabilidad
- Honradez
- Lealtad a la empresa
- Voluntad para recibir críticas
- Prudencia y Serenidad
- Don de Gente
- Amable y Cortés
- Personalidad y Buena Presencia

#### **Actividades del puesto:**

#### **Empleo**

- Entrevistar o preparar las entrevistas los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc.
- Preparar y mantener los registros y estadísticas de personal.
- Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal.
- Calificar y evaluar al personal.
- Preparar los contratos de personal.

#### **Capacitación y desarrollo**

- Programar la capacitación: con cursos a nuevos empleados, supervisores, ejecutivos y demás colaboradores
- Organizar programas de sugerencias
- Organizar reuniones de integración
- Diagnóstico de Necesidades



### **Remuneraciones**

- Elaborar el presupuesto de gastos de personal
- Informar a las partes implicadas en la negociación de las remuneraciones
- Proponer escalas salariales.
- Calcular remuneraciones y demás Beneficios económicos.

### **Salud y Seguridad**

- Mantenimiento de servicios médicos
- Supervisar las medidas para la prevención de accidentes.
- Asegurar el cumplimiento de las Normas correspondientes.
- Supervisar y asistir a las reuniones

### **Interrelación del puesto:**

- Con todas las áreas de la empresa ya que debe realizarse análisis de cómo están produciendo y que necesitan para conseguir los objetivos que la empresa desea alcanzar.
- Con clientes para determinar el desarrollo del personal qué es lo que el cliente desea cambiar o que implementar.

### **Rol de puesto:**

Dirección

### **Formación académica:**

Para este puesto se requiere que sea un administrador de empresas o psicólogo laboral.

### **Experiencia mínima:**

Que haya laborado en esta rama por lo menos 5 años.

Fuente: los autores, competencias para el puesto de trabajo, 2010



## Competencias requeridas para el puesto de trabajo

**Área:** Gerencia

**Denominación del puesto:** Gerente General.

**Misión:** Es el responsable de la administración de los bienes y recursos de la fábrica; para organizar, controlar, dirigir, y planificar los procesos que se requieren con el fin de maximizar las utilidades de la fábrica.

**Conocimientos:**

- Administración y finanzas para hacer que la fábrica invierta óptimamente de manera que se genere grandes utilidades.
- Producción.
- Contabilidad para determinar costos de productos nuevos.
- Marketing para establecer estrategias de mercado y alianzas.
- Calidad.

**Destrezas:**

- Claridad verbal para poder relacionarse con los clientes, proveedores y empleados.
- Persuasión con los proveedores y empleados.

**Otras destrezas:**

- Persistencia sobre los proveedores y empleados.
- Tolerancia con los proveedores, empleados y clientes.
- Amabilidad.
- Liderazgo para poder tomar decisiones.
- Consecución de resultados de manera optima.

**Actividades del puesto:**

- Organizar.
- Planificar.
- Controlar.



- Dirigir.

#### **Interfaz del puesto:**

- Con todas las áreas de la empresa ya que debe realizarse análisis de cómo están produciendo y que necesitan para conseguir los objetivos que la empresa desea alcanzar.
- Con proveedores para determinar el mejor costo de oportunidad que se tiene.
- Con clientes para determinar el desarrollo de las ventas y saber qué es lo que el cliente desea cambiar o que implementar.

#### **Rol de puesto:**

Dirección

#### **Formación académica:**

Para este puesto se requiere que sea un administrador de empresas.

#### **Experiencia mínima:**

Que haya laborado en esta rama por lo menos 5 años.

Fuente: las autoras, competencias para el puesto de trabajo DURAMAS CIA LTDA, 2010.

#### **4.- Asignación preliminar de personas a posiciones**

La etapa siguiente es asignar a las personas a las nuevas posiciones determinadas, proceso que debe ser consensuado al interior de la organización y que puede ser paulatino a través del tiempo.

#### **5.- Pre Evaluación, o Detección de Necesidades de Desarrollo.**

Determinados los cargos y asignadas las personas, queda hecha la conexión de cada persona con el conjunto de Competencias Laborales, lo que permite hacer una pre evaluación para determinar el grado de adecuación de cada una a las



competencias levantadas y por consiguiente determinar las eventuales brechas con precisa identificación del carácter y naturaleza, lo que permitirá hacer programas de capacitación y entrenamiento.

## **6.- Modularización.**

Paralelamente a las etapas anteriores se procederá a realizar la actividad de diseño de módulos que satisfagan las competencias identificadas.

## **7.- Planes de Desarrollo Personal**

Luego de identificadas las brechas individuales frente al total de unidades de competencia laboral, la empresa DURAMAS CIA LTDA, procederá a desplegar planes individuales de desarrollo, que involucrarán actividades de capacitación, de entrenamiento u otras destinadas a resolver estas brechas.

Al finalizar el proceso de implementación del Modelo de Gestión por Competencias Laborales, la empresa DURAMAS CIA. LTDA podrá contar con los siguientes apoyos.

- Catálogo Funcional por áreas.
- Unidades de Competencia Laboral (UCL)
- Pre evaluación persona a persona de todas las UCL`s de su posición, con identificación de brechas.
- Planes de Desarrollo individual
- Módulos de formación conductuales.
- Módulos de formación en gestión.
- Módulos de formación técnica.

Estos planes y módulos servirán para el buen funcionamiento del modelo de Gestión del Talento Humano y podrán ser modificadas acorde al avance e innovación en la gestión del talento humano.



### **3.4 BENEFICIOS DEL MODELO PARA LA EMPRESA Y SU PERSONAL.**

Existen una serie de razones que consideran las empresas al decidir la incorporación de un sistema de Gestión por competencias en la administración de sus recursos humanos.

- Permitirá que la empresa logre identificar el catastro completo de todas las funciones individuales (Catálogo Funcional) que se requiere operar para realizar exitosamente sus procesos productivos y administrativos.
- Le permitirá identificar también las posiciones (puestos) necesarias para desarrollar esas funciones individuales, así como la forma en que se aplican dentro de la empresa.
- Facilita a la empresa la selección del personal ya que esta se puede fundamentar no sobre diplomas o títulos sino sobre capacidades demostradas.
- La formación de los trabajadores es de más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone.
- El trabajador es reconocido por sus competencias adquiridas, durante su experiencia y no se limita a los conocimientos que haya adquirido en su vida académica.
- Los planes de capacitación estarán dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones serán en cuanto al aporte del personal al logro de los objetivos de la empresa.
- La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en mayores opciones de empleo.





## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### CONCLUSIONES.

- Las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos planteados.
- La gestión del talento humano de las empresas, en la actualidad se realizan en forma tradicional, es decir no se da la mayor importancia al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de la empresa y de su personal.
- En la empresa DURAMAS CIA. LTDA., la gestión del talento humano está poco desarrollado debido a la reciente creación de la Jefatura de Recursos Humanos. En el diagnóstico del talento humano se ha podido constatar que el sistema administrativo es de tipo autoritario provocando un clima laboral inestable, pérdidas de empleados por contraofertas además, la carencia de herramientas necesarias para la evaluación y desarrollo de su personal.
- Las competencias laborales son una herramienta con la cual se puede mejorar la gestión del talento humano en las empresas mediante la ubicación de la persona adecuada en el puesto requerido.
- El modelo de gestión del talento humano por competencias laborales va a permitir a la empresa identificar sus competencias laborales, determinar perfiles, asignar a las personas los cargos y elaborar planes de desarrollo



para su personal, con esta metodología la empresa va a obtener mayor rendimiento de sus trabajadores por lo tanto mayor utilidad.

### **RECOMENDACIONES.**

- La empresa DURAMAS CIA LTDA. Debe promover una cultura organizacional donde se de a conocer a todo el personal, su misión, visión, objetivos, valores, políticas de la organización para mejorar la comunicación entre el propietario y personal.
- Si bien la selección de su personal se realiza con la Consultora Consuprov, es necesario la implementación de programas de inducción, capacitación, desarrollo de sus empleados.
- Mediante el análisis OPRI se ha sugerido estrategias para mejorar la situación de sus talento humano, estas son:
  - Implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas.
  - Implementar sistemas de reclutamiento, selección y evaluación y desempeño de personal por competencias.
- La gestión del talento humano por competencias requeridas permite realizar un catálogo funcional por áreas por lo que sería recomendable aplicar en la empresa, ya que serviría de base para el desarrollo del manual de funciones.
- El modelo de gestión sugerido está sujeto a cambios, modificaciones, pudiendo inicialmente ser aplicado en un grupo de trabajo pequeño para posteriormente extenderse a toda la empresa.



## BIBLIOGRAFIA.

### LIBROS

- CHANG, Richard Y. Trabajar en equipo para triunfar. Ediciones Granica S.A. Argentina, 1994.
- MARROQUIN, José Antonio, SOTO PINEDA, Eduardo, Ética en las organizaciones, McGraw-Hill Interamericana, México 2007.
- Ing. CORDERO, Juan Francisco, Apuntes de Recursos Humanos, Universidad de Cuenca, 2005
- ULLOA, Purcachi, Pablo, El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos, Universidad de Bolivia, Edicentro, Riobamba-Ecuador, 1999
- Gavin Ingham, Motivando en tu entorno, Dorling Kindersley Limited, Londres Nueva York, 2007
- ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Ediciones Gránica, 2008. Pág. 23.
- MG. ARANDA VERGARA, Juan Patricio, Seminario de Gestión de Recursos Humanos: El Enfoque de competencias Laborales. Universidad de Cuenca, Mayo 2006.
- Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S.M Competency Assessment Methods. History and State of the Art. Hay/Mc. Ver research Press. 1994.
- Ibarra .Agustín. Formación de recursos humanos y Competencia laboral. Boletín
- Apuntes del seminario “Gestión de Recursos Humanos: El Enfoque de Competencias Laborales” Mg. Juan Patricio Aranda Vergara. Mayo 2006.
- Reglamento Interno de Trabajo. DURAMAS CIA LTDA.
- Datos de la empresa DURAMAS CIA LTDA.



### **Bibliografía Virtual.**

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm>.

[www.duramas.com.ec](http://www.duramas.com.ec).

[www.monografías.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml](http://www.monografías.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml)

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/x.](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/x.htm)

<http://www.losrecursoshumanos.com>

<http://www.xcompetencias.com> **Revista virtual. Buenos Aires.**

<http://www.idconsulting.com/competencias/index.html>

<http://www.eumed.net/libros/2007/318/la..>

<http://www.monografias.com/trabajos/16/gestion-del talento.shtml>.

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-259-1-el-metodo-vicfarr-y-la-gestion-del-talento-humano.html>

<http://gestionhumanorrh.over-blog.es/article-33613784.html>



## ANEXOS

### ANEXO 1. FOTOS DEL ALMACEN DURAMAS CIA LTDA - CUENCA





## **ANEXO 2. INFORME DE EVALUACIÓN DEL ASPIRANTE.**

### ***INFORME DE EVALUACION DE***



**JAIME EDUARDO PERALTA TORRES**

La información contenida en este documento es de carácter

**CONFIDENCIAL;**

Su uso, es exclusivo para la organización o persona que lo solicitó en el marco del proceso de EVALUACION que realiza la empresa

**VENDEDOR**

**30 de julio del 2009**



### 1. DATOS PERSONALES:

**NOMBRE:** Jaime Eduardo Peralta Torres  
**NACIONALIDAD:** Ecuatoriana  
**ESTADO CIVIL:** Soltero  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 13 de Febrero 1982

### 2. INFORMACIÓN ACADEMICA

**NIVEL DE INSTRUCCIÓN:** Superior  
**INSTITUCIÓN:** Universidad Católica  
**TÍTULO OBTENIDO:** Ingeniería Comercial (Egresado)

### 3. INFORMACIÓN LABORAL

**INSTITUCIÓN:** " Dukare "  
**TIEMPO:** Marzo 2009  
**CARGO:** Vendedor  
**CAUSA DE DESVINCULACION:** Actualmente

**INSTITUCIÓN:** " Vicast "  
**TIEMPO:** Marzo 2008 – Marzo 2009  
**CARGO:** Vendedor  
**CAUSA DE DESVINCULACION:** Sueldo por Comisiones

### 4. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

**Empresa:** Dukare  
**Teléfono:** 2832072  
**Contacto:** Economista... (Gerente)

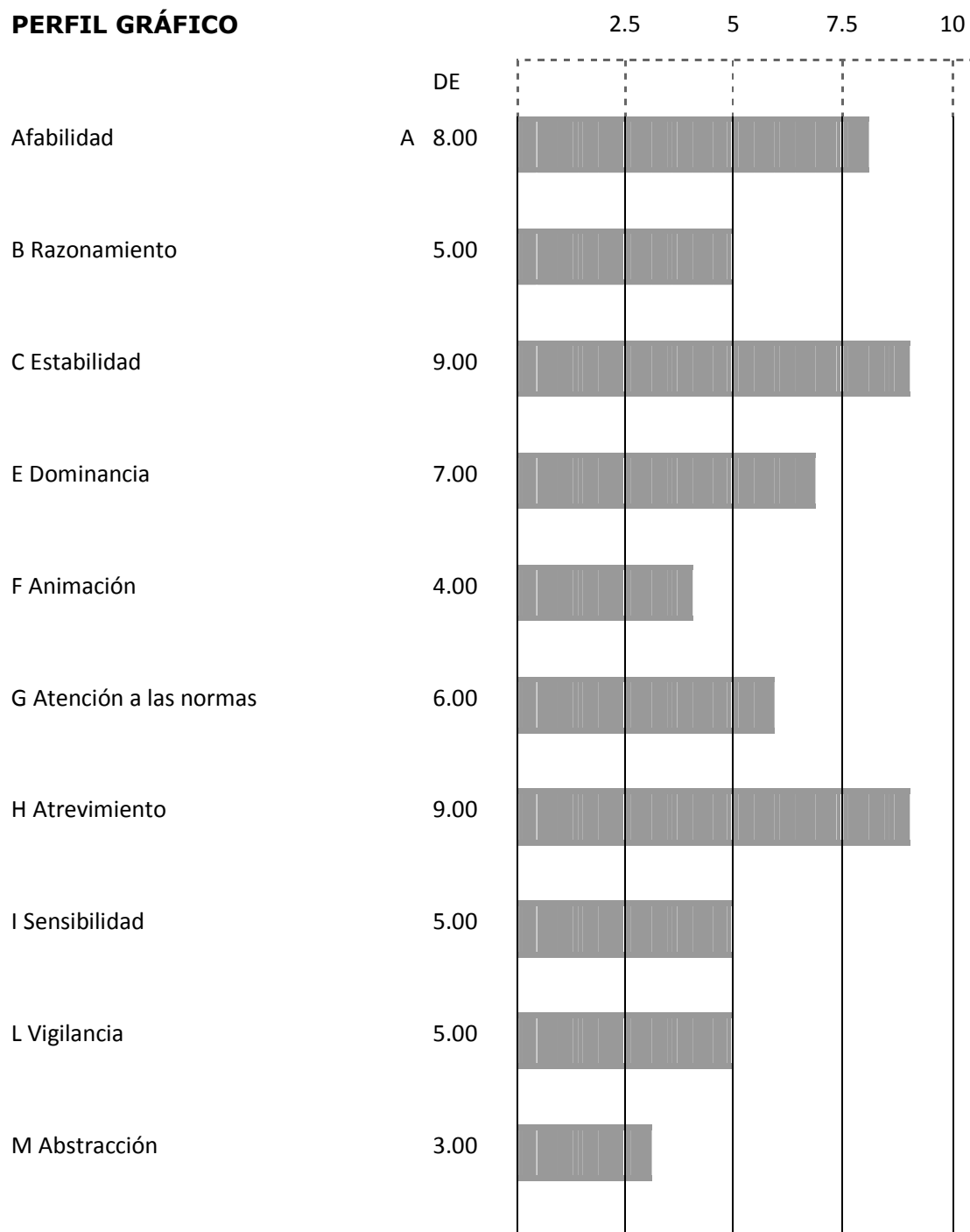
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Confiabilidad	X				
Puntualidad	X				
Actitud Laboral	X				
Cooperación	X				
Aptitud General	X				
Conocimientos	X				



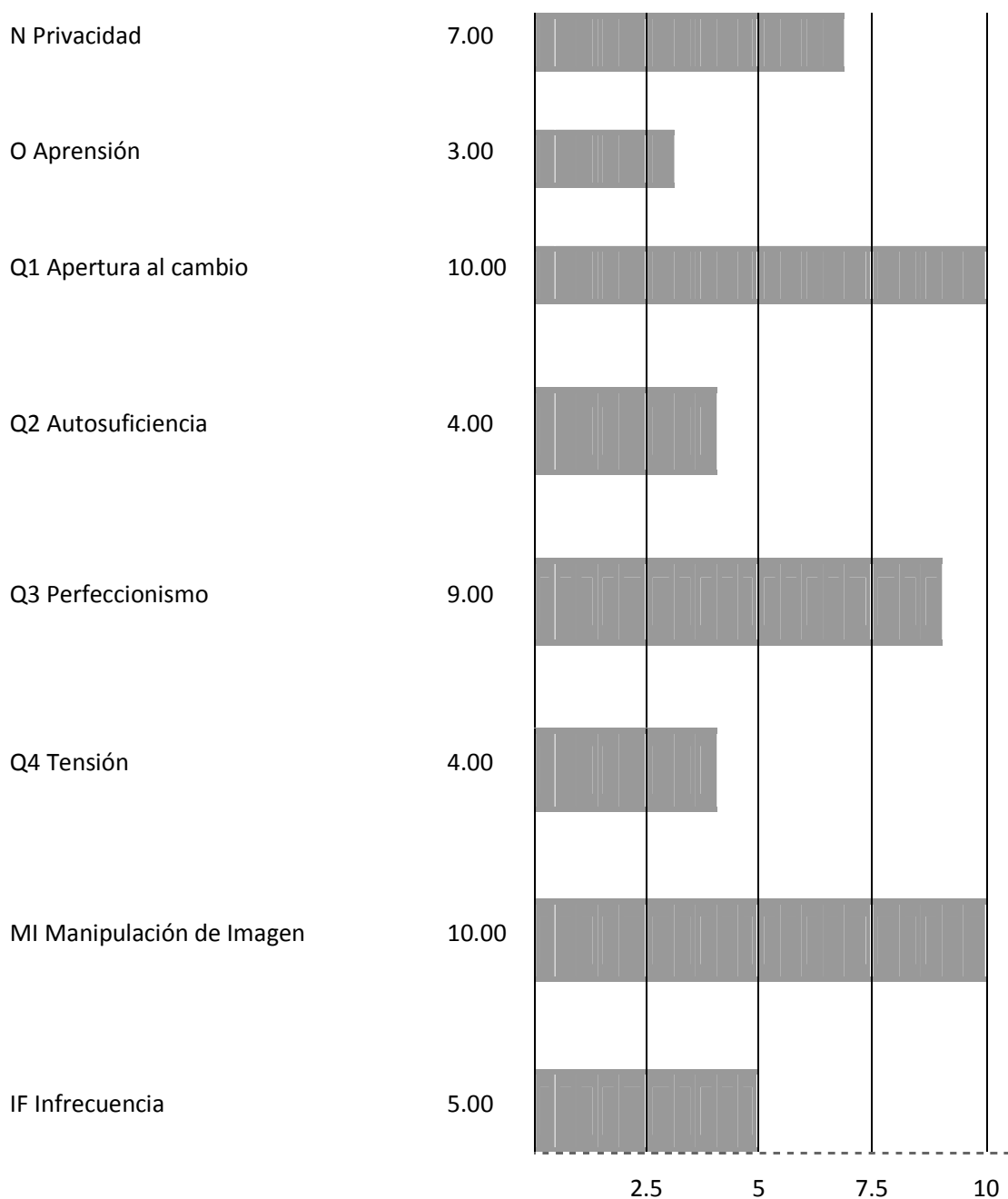
## 5. EVALUACIONES PSICOTECNICAS

**TEST 16 PF.-** Es un test que mide 16 escalas de personalidad, posee dos escalas de control y baremos en decatipos.

### PERFIL GRÁFICO







### INTERPRETACIÓN DEL PERFIL

Suele tener más interés en las personas y preferir ocupaciones en las que intervengan personas, prefiere trabajar en una oficina con mucha gente antes que sola en un despacho. Suele ir pasando por la vida controlando, con equilibrio y de un modo adaptativo, los sucesos y emociones. Reconoce que en raras ocasiones se



encuentra con un problema que no pueda afrontar, normalmente se recobra fácilmente de los contratiempos, ésta sirve para proteger los deseos, derechos o terreno propio, para imponer sus deseos. Se siente libre para criticar a los demás.

Se considera a sí misma como "atrevido" entre los grupos sociales. Suele iniciar los contactos sociales y no es tímido en un ambiente nuevo. Dice que le resulta fácil comenzar una conversación con extraños, que encaja pronto cuando se une a un nuevo grupo y que no le cuesta hablar en público. Se define como práctico, y tiende más hacia el ambiente y sus exigencias. Considera que sus pensamientos son más sobre cosas realistas y prácticas. Prefiere guardar sus problemas para sus adentros antes que discutirlos con amigos, le resulta difícil hablar sobre temas personales.

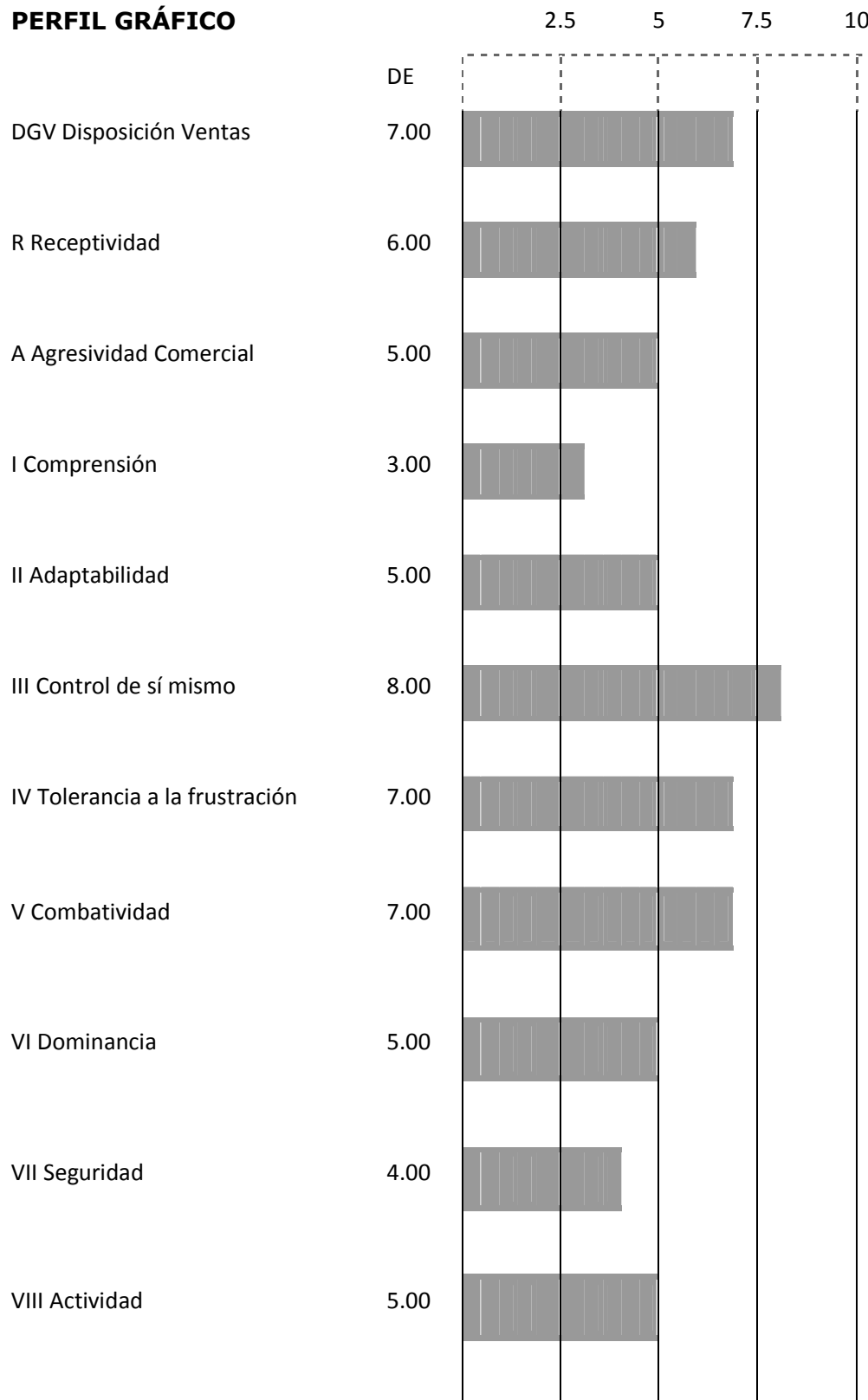
Suele mostrarse seguro, nada predispuesta a la aprensión ni dominada por un sentimiento de inadecuación. Suele pensar en cómo mejorar las cosas e intentar nuevos modos de hacer las cosas que seguir caminos ya conocidos; se inclina por el cambio

Le gusta y se encuentra comfortable en situaciones organizadas y predecibles. Dice que siempre conserva sus pertenencias en perfectas condiciones, que comienza a hacer de inmediato lo que hay que hacer, le gusta hacer planes con antelación.

**TEST IPV.-** IPV es una prueba psicométrica de 87 preguntas para determinar la personalidad del vendedor mediante sus 3 parámetros fundamentales: DGV (Disposición general para la venta) receptividad, agresividad; además de nueve factores adicionales, entre ellos, tolerancia a la frustración, empatía, control de sí mismo, combatividad, dominancia y seguridad.

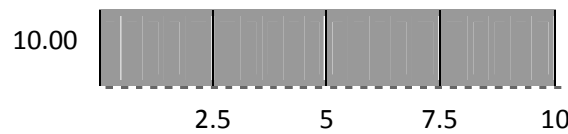


### PERFIL GRÁFICO





IX Sociabilidad



### INTERPRETACIÓN DEL PERFIL

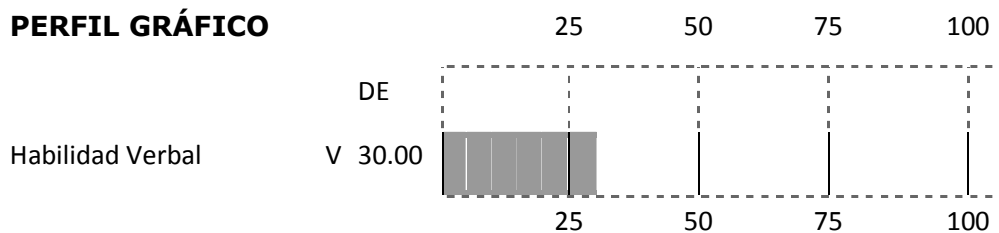
Se trata de un sujeto con facilidad para establecer, en la venta, buenas relaciones con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente), pero moderada.

Sujeto poco empático y objetivo en sus relaciones humanas, poco intuitivo e incapaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera. Sujeto controlado, dueño de sí y capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico; es una persona organizada, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.

Extravertido, capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás, prefiere estar en compañía a la soledad, da bastante importancia a las relaciones humanas.

**TEST PMA (RAZONAMIENTO VERBAL).**- Es la capacidad para hablar y escribir con facilidad. Para la exploración de este factor, la prueba pide a los sujetos que escriban rápidamente palabras que empiecen con una determinada letra en el lapso de cinco minutos.

### PERFIL GRÁFICO



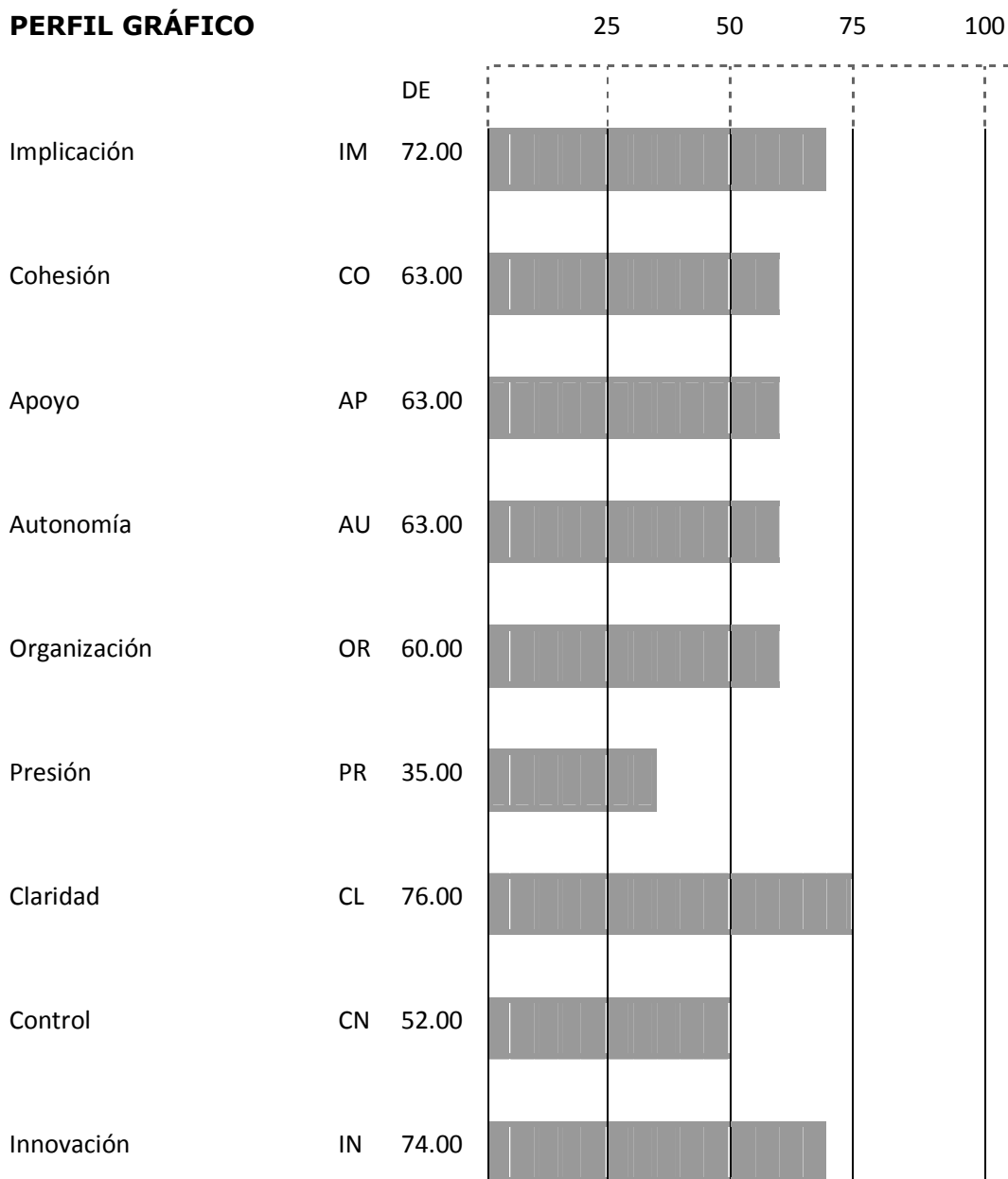
### INTERPRETACIÓN DEL PERFIL

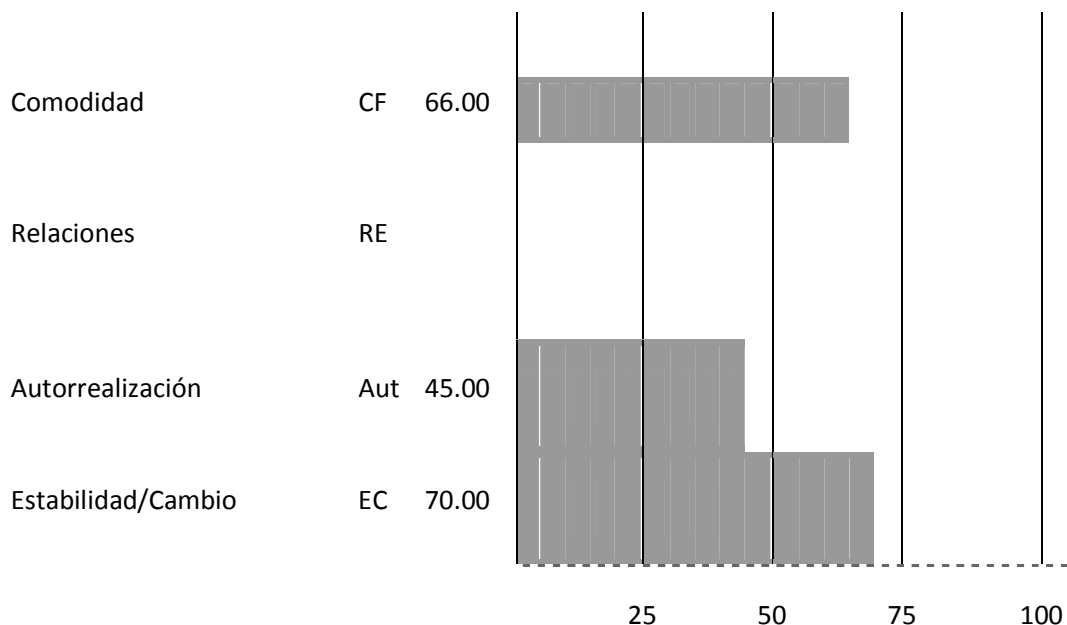
De acuerdo a la escala de valoración, el candidato muestra mucha dificultad para la comprensión de frases, existe comprensión de palabras y fluidez verbal. Recomendado para actividades que impliquen razonamiento verbal como por ejemplo: ventas, atención al público, manejo de equipos de trabajo o direcciones de grupos.



**TEST MOOS.-** Prueba de adaptabilidad laboral de 30 preguntas, esta prueba psicométrica evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, como: Habilidad en supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de evaluación de problemas interpersonales, Habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

**PERFIL GRÁFICO**





## **6. PERCEPCION DE LA ENTREVISTA PERSONALIZADA**

El Postulante durante la entrevista denoto mucho entusiasmo, ambición de crecimiento personal y orientación de logro.

Jaime es egresado de Ingeniería Comercial de la Universidad Católica de Cuenca, su experiencia en la área de ventas es amplia con una extensa variedad de productos tangibles e intangibles, en la actualidad ésta desempeñándose en "Dukare" como Supervisor de ventas desde el mes de marzo, anteriormente estuvo por un periodo aproximado de 3 años, manifiesta que las ventas son parte de su vida, llegando a conocer personas y encontrar una profesión; es una actividad en la cual se busca el ganar-ganar y servir a sus clientes.

La propuesta le atrae mucho, pues el motivo por el cual se cambiará de organización debió a que en su actualmente viaja constantemente alrededor del país.

El postulante se encuentra apto para cubrir la vacante.



**6. ASPIRACIÓN SALARIAL:** \$ 250 dólares Americanos  
+ Comisiones

*Atentamente,*

---

**Psc. Alfredo Avila.**  
**Especialista de Selección**  
*CONSUPROV*



### ANEXO 3. MATRIZ DE COMPETENCIAS.

<b>MATRIZ DE COMPETENCIAS</b>							
ÁREA O CAMPO Y TIPO DE COMPETENCIA	QUÉ MIDE, EVALÚA O CALIFICA LA COMPETENCIA	PREGUNTA CLAVE ACERCA DE LA PERSONA	EVALUACIÓN				
			D	R	B	MB	EX
<b>PERSONAL</b>							
Flexibilidad	Facilidad para trabajar con personas o grupos.	¿Puede cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieran?					
Autoconfianza	El realizar con éxito un trabajo o resolver un problema.	¿Ahorra empeños arriesgados o retadores y se encuentra seguro de sí mismo?					
Integridad	Honestidad y honradez en todos los actos.	¿Actúa según sus creencias y valores aún en situaciones adversas?					
Identificación con la compañía	La orientación de los propios intereses en cumplir las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa.	¿Actúa de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?					
Orden y calidad	Trabajo de calidad con eficiencia y eficacia	¿Presta atención a los pequeños detalles y los organiza? ¿es cuidadoso en su trabajo?					
Autocontrol	Tener organizados el trabajo y la vida	¿Tiene sentimientos fuertes y evita manifestarlos? ¿no se deja llevar por impulsos emocionales? ¿controla el stress sostenido con efectividad?					
Perspectiva	Aptitud para captar la interpretación ordenada de datos y tareas y su posición o punto de vista, relativa en un espacio concreto.	¿Mantiene control sobre el tema que está analizando? ¿evita el cambiar de tema o hablar de cosas que no tienen relación con el tema tratado?					
Atención	Acción de mantener interés en una cosa o tarea concreta.	¿Logra estar concentrado en un tema o tarea concreta?					
Memoria	Aptitud o facultad anímica que permite retener y evocar datos, ideas y situaciones del pasado	¿Logra recordar las instrucciones dadas? ¿evita preguntar varias veces lo mismo?					
Rendimiento intelectual	Facultad que se mide por medio de las aptitudes de pensar.	¿Tiene la capacidad de encontrar soluciones a cualquier problema? ¿tiene el gusto por el aprendizaje continuo? ¿lee por lo menos 2 libros al mes?					
Comprensión verbal	Aptitud para exponer en forma verbal ideas, conceptos, etc., en forma clara y coherente.	¿Logra que lo que dice se entienda? ¿evita hablar para sí mismo? ¿logra decir lo que quiere decir? ¿evita ademas o rellenas de palabras sin sentido lo que quiere expresar?					





ÁREA O CAMPO Y TIPO DE COMPETENCIA	QUÉ MIDE, EVALÚA O CALIFICA LA COMPETENCIA	PREGUNTA CLAVE ACERCA DE LA PERSONA	EVALUACIÓN				
			D	R	B	MB	EX
Afiliación	Aptitud para lograr asociarse fácilmente con una o varias personas para motivarlas.	¿Logra interrelacionarse con otros con facilidad? ¿evita ponerse en rincones o permanecer solo?					
Energía interna	Es el poder, virtud interna, la fuerza de voluntad para obrar	¿Tiene la habilidad para realizar las cosas con entusiasmo, aunque sean rutinarias? ¿evita la pereza o el cansancio para realizar sus tareas?					
Ansiedad	Capacidad idónea para desear vehementemente una cosa	¿Evita el tedio? ¿tiene siempre las mismas ganas de realizar o hacer alguna cosa?					
Espontaneidad	Aptitud de hacer algo que nace en el interior, sin dudas e instantáneamente	¿Tiene esa energía intrínseca para realizar las cosas? ¿realiza las cosas en forma instantánea, sin pensarlo mucho?					
Reflexión	Aptitud de considerar o meditar detenidamente una cosa	¿Tiene la capacidad de pensar primero y hablar concretamente? ¿evita hacer o decir las cosas sin pensarlo primero?					
Ascendencia	Aptitud para crecer o mejorar en su carrera y persona	¿Tiene la capacidad de realizar cada vez mejor su trabajo? ¿tiene el interés de superarse a sí mismo?					
Tenacidad	Aptitud de pegarse o aferrarse fuertemente a una cosa, propósito o persona	¿Logra terminar lo que empieza? ¿evita el darse por vencido a mitad del camino?					
Lealtad	Facultad de cumplir con fidelidad, honor y agradecimiento, alguna promesa a otra persona	¿Evita hablar o hacer cosas en contra de la empresa? ¿tiene la fuerza o voluntad de "ponerse la camiseta de la empresa"?					
Moralidad	Facultad de cumplir con las normas o doctrinas de ser bueno y bondadoso	¿Evita realizar actos que vayan en contra de las normas morales o de la institución?					
Ética	Facultad que permite cumplir con las obligaciones sin salirse de las reglas morales	¿Evita realizar actos ilícitos o contradictorios con los mandatos de su profesión o de la moral?					
Honorabilidad	Cualidad moral que induce a cumplir con todos los deberes asignados	¿Tiene la facultad de cumplir con todos los deberes asignados?					
Honradez	Cualidad de cumplir con los deberes asignados de forma íntegra, leal y con rectitud	¿Logra cumplir con sus deberes íntegramente y sin tachaduras? ¿evita la tentación de tomar lo que no le corresponde?					



ÁREA O CAMPO Y TIPO DE COMPETENCIA	QUÉ MIDE, EVALÚA O CALIFICA LA COMPETENCIA	PREGUNTA CLAVE ACERCA DE LA PERSONA	EVALUACIÓN				
			D	R	B	MB	EX
Honestidad	Cualidad de realizar los actos con decoro, decencia, pureza y virtud	¿Logra decir y hacer las cosas sin necesidad de mentir o corregir sus actos? ¿dice las cosas como son, evitando adornarlas?					
Observación	Cualidad de mirar y examinar, con atención, de manera analítica.	¿Tiene la capacidad de observar las cosas en su mínimo detalle, evitando cometer errores? ¿logra "leer entre líneas", es decir, lo que quiere decir en vez de lo que dice?					
<b>PENSAMIENTO</b>							
Pensamiento analítico	Facilidad de entender las situaciones, al dividir las en pequeñas partes	¿Entiende las relaciones causa-efecto? ¿desglosa los problemas en partes?					
Pensamiento conceptual	Identificación de relaciones elementales, desarrollo del razonamiento creativo	¿Encuentra pautas, relaciones o modelos? ¿consigue hacer un todo de las distintas partes? ¿encuentra nuevas formas de ver las cosas?					
Búsqueda de información	Desarrollo de la mente, ansiedad de constante conocimiento	¿Va más allá de lo obvio y busca información activamente?					
<b>LÓGRO</b>							
Orientación al logro	Trabajo bien cumplido, con intentos de sobrepasar el estándar	¿Se esfuerza por alcanzar o sobrepasar sus objetivos? ¿se fija objetivos para alcanzar un beneficio concreto?					
Iniciativa	Al actuar proactivamente se evitan muchos reprocesos o errores	¿Se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?					
<b>INFLUENCIA</b>							
Orientación al cliente	La satisfacción total del cliente	¿Actúa en beneficio del cliente interno o externo?					
Comprensión interpersonal	Facilidad para escuchar a los demás	¿Es consciente de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?					
Comprensión de la organización	Facilidad para comprender las relaciones de poder dentro de la empresa	¿Es sensible a la realidad de los temas informales y a la estructura formal de la organización?					
Impacto e influencia	Facilidad de persuadir a los demás para el logro de objetivos propios	¿Se esfuerza por entablar y mantener relaciones personales?					



ÁREA O CAMPO Y TIPO DE COMPETENCIA	QUÉ MIDE, EVALÚA O CALIFICA LA COMPETENCIA	PREGUNTA CLAVE ACERCA DE LA PERSONA	EVALUACIÓN				
			D	R	H	MB	EX
Desarrollo de interrelaciones	Facilidad para relacionarse con cualquier persona	¿Se esfuerza por entablar y mantener relaciones personales?					
Servicio	Cualidad de estar pendiente de las necesidades de otra persona y de cumplirlas con cuidado y diligencia	¿Tiene el sentido de atender a otros hasta satisfacerlos? ¿logra estar bien o feliz si otra persona (cliente) está bien o feliz?					
<b>EN EQUIPO</b>							
Desarrollo de personas	La satisfacción en el desarrollo de los demás	¿Trabaja para desarrollar las características (no solo las habilidades) a largo plazo de los demás?					
Dirección de personas	El manejo de personas para el logro de cualquier objetivo o fin	¿Establece estándares de comportamiento y los exige a los demás?					
Liderazgo	Lograr llevar a cabo o poner en práctica un sueño	¿Dirige a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?					
Trabajo en equipo	Sinergia, cumplir con los objetivos en corto tiempo con el aprovechamiento de todo su equipo	¿Actúa para facilitar el funcionamiento del grupo del que es parte?					
Poder	Facultad para realizar cualquier cosa	¿Tiene la capacidad de realizar cualquier cosa aunque no conozca del tema?					
Empatía	Es la facultad de equipararse o igualarse con los demás, logrando un equilibrio de pensamiento y acto	¿Puede ponerse en los zapatos del otro, logrando un equilibrio de pensamiento?					
Compromiso al cambio	Cualidad que le permite mejorarse y mejorar las cosas continuamente, teniendo siempre en la mira al resto de los valores	¿Tiene la habilidad de buscar, cambiar las cosas para hacerlas más sencillas o mejorarlas?					
Humor	Cualidad de reírse de sí mismo, de cualquier cosa y con los demás, utilizando el ingenio y la agudeza	¿Logra tener buen sentido del humor todos los días? ¿es capaz de reírse de sí mismo? ¿utiliza su ingenio para hacer que otros se rían?					