



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

Informe Final de Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
obtención del Título de Psicólogo Industrial

TEMA:

**“ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DEL
GRUPO CONSULTOR SOLUCIONES INTEGRALES DE INGENIERÍA
SORECH S.A.”**

AUTOR: Galo Damián Andrade Lescano

TUTORA: MG. Eva Parga Dans

AMBATO 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

Yo, PhD, Eva Parga Dans en calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema “ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DEL GRUPO CONSULTOR SOLUCIONES INTEGRALES DE INGENIERÍA SORECH S.A.” del Sr. **Galo Damián Andrade Lescano**, Estudiante de Décimo Semestre la **Carrera de Psicología Industrial** de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo de Graduación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a Evaluación del Tribunal de Grado, que el H. Consejo Directivo de la Facultad designe, para su correspondiente estudio y calificación.

.....
Eva Parga Dans, PhD.

TUTORA

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

EL AUTOR

.....
Galo Damián Andrade Lescano
C.I. 180420534-0

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DEL GRUPO CONSULTOR SOLUCIONES INTEGRALES DE INGENIERÍA SORECH S.A.”**, presentada por el Sr. Galo Damián Andrade Lescano, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Octubre 2014 – Marzo 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.

Para constancia firma:

.....
Ing. Mg María Fernanda Vargas R.
Miembro
050185633-0

.....
Lic. Paulina Alexandra Nieto V.
Miembro
170875008-6

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

EL AUTOR

.....
Galo Damián Andrade Lescano
C.I. 180420534-0

DEDICATORIA

Dedico mi tesis de grado a mi Madre, por ser padre y madre al mismo tiempo, gracias por todo el esfuerzo, si algo soy ahora es por ti y tu sacrificio, TE AMO.

Damián Andrade

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por permitirme seguir con vida y poder cosechar los frutos de mi esfuerzo. A mi madre y mi abuelita por mantenerme centrado en mis objetivos, a mis hermanos, mi primo y demás familiares por el apoyo incondicional a pesar de mis errores, a las pocas personas que forman parte de este trabajo y el conocimiento brindado para la elaboración del mismo.

Un agradecimiento especial a Ing. Mg. Fernanda Vargas, Mg. Paulina Nieto por su ayuda en la culminación de este proyecto, de igual manera a Alex y Paola.

Damián Andrade

Índice	
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico	6
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del problema.....	7
1.2.5. Interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	7
1.3. Justificación	8
1.4. Objetivos.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes investigativos	10
2.2. Fundamentación filosófica	16
2.2.2. Fundamentación ontológica	17
2.2.3. Fundamentación epistemológica.....	18
2.2.4. Fundamentación axiológica	18
2.3. Fundamentación legal.....	19
2.4. Categorías fundamentales	233
2.4.1. Fundamentación Teórica	26
Variable Independiente.....	26
Variable Dependiente.....	44
2.5. Hipótesis.....	54
2.6. Señalamiento de variables.....	54
CAPÍTULO III	55
MARCO METODOLÓGICO	55
3.1. Modalidad básica de la investigación.....	55
3.2. Modalidad de la investigación	55
3.3. Nivel o tipo de investigación	56
3.4. Población y muestra	57

3.5. Operacionalización de variables	58
3.6. Recolección de información	60
3.7. Procesamiento y análisis de la información	61
CAPÍTULO IV	63
4.1. Análisis e interpretación de resultados	63
4.2. Interpretación de datos	64
4.3. Verificación de la hipótesis	77
CAPÍTULO V	84
CONCLUSIONES:	84
RECOMENDACIONES:	85
CAPITULO VI	86
PROPUESTA	86
6.1. Datos informativos	86
6.2. Antecedentes de la propuesta	87
6.3. Justificación	87
6.4. Objetivos	89
6.5. Análisis de Factibilidad	89
6.6. Fundamentación Teórica	91
6.7. Modelo Operativo de Ejecución de la Propuesta	135
6.8. Administración de la propuesta	136
6.9. Previsión de la propuesta	136
Bibliografía	
Anexos	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problema.....	5
Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales.....	23
Gráfico N° 3: Constelación de ideas, variable independiente.....	24
Gráfico N° 4: Constelación de ideas, variable dependiente.....	25
Gráfico N° 5: Descripción puestos de trabajo.....	64
Gráfico N° 6: Tareas y funciones.....	65
Gráfico N° 7: Responsabilidades, metas y objetivos.....	66
Gráfico N° 8: Conocimientos, técnicas y habilidades.....	67
Gráfico N° 9: Trato a los demás.....	68
Gráfico N° 10: Conocimiento técnico.....	69
Gráfico N° 11: Entrevista de trabajo.....	70
Gráfico N° 12: Verificación de información.....	71
Gráfico N° 13: Segunda entrevista.....	72
Gráfico N° 14: Test o evaluación.....	73
Gráfico N° 15: Período de prueba.....	74
Gráfico N° 16: Exámenes físicos y médicos.....	75
Gráfico N° 17: Empleo definitivo.....	76
Gráfico N° 18: Cálculo del chi cuadrado.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de variable independiente.....	58
Tabla N° 2: Operacionalización de variable dependiente.....	59
Tabla N° 3: Procesamiento y análisis.....	60
Tabla N° 4: Descripción puestos de trabajo.....	64
Tabla N° 5: Tareas y funciones.....	65
Tabla N° 6: Responsabilidades, metas y objetivos.....	66
Tabla N° 7: Conocimientos, técnicas y habilidades.....	67
Tabla N° 8: Trato a los demás.....	68
Tabla N° 9: Conocimiento técnico.....	69
Tabla N° 10: Entrevista de trabajo.....	70
Tabla N° 11: Verificación de información.....	71
Tabla N° 12: Segunda entrevista.....	72
Tabla N° 13: Test o evaluación.....	73
Tabla N° 14: Período de prueba.....	74
Tabla N° 15: Exámenes físicos y médicos.....	75
Tabla N° 16: Empleo definitivo.....	76
Tabla N° 17: Distribución del chi cuadrado.....	79
Tabla N° 18: Frecuencias observadas.....	80
Tabla N° 19: Frecuencias esperadas.....	80
Tabla N° 20: Cálculo del chi cuadrado.....	81
Tabla N° 21: Modelo operativo.....	135
Tabla N° 22: Administración de la propuesta.....	136
Tabla N° 23: Cronograma.....	136
Tabla N° 24: Previsión de la propuesta.....	137

RESUMEN EJECUTIVO

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, es una empresa joven y dinámica formada por profesionales con experiencia en el área petrolera, orientados principalmente a la Consultoría y Auditoría Técnica de proyectos en sus etapas de factibilidad, anteproyecto, ejecución, mantenimiento y operación, así como también en construcción.

Con capital 100% ecuatoriano, inicia sus actividades en el año 2011, ofreciendo sus servicios al sector privado dentro de la industria petrolera.

Se elaboró la propuesta de diseñar un manual de funciones y competencias que permita un mejor análisis y selección de personal en la empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, con esto lo que se pretende es mejorar todo el proceso de selección de personal, ya que se tendrán claros las actividades, tareas, responsabilidades y demás parámetros necesarios para ocupar cada cargo.

A través del correcto proceso de selección que se llevan a cabo, la empresa cuenta con una correcta planificación y especificaciones de actividades en cada consultoría y auditoría que realiza en los proyectos de los cuales forma parte activa.

Palabras clave: Análisis, Selección, Personal, Manual

ABSTRACT

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A is a young and dynamic company formed by professionals with experience in the oil sector, mainly for the Consultancy and Technical Audit of projects in their stages of feasibility, preliminary design, implementation, maintenance and operation as well as in construction.

With 100% capital of Ecuador, began operations in 2011, offering its services to the private sector in the oil industry.

The proposed design a recruitment manual that allows better analysis and selection of personnel in the company Consulting Group Integrated Engineering Solutions "SORECH SA" with this the aim is to improve the entire process of recruitment was developed because the activities, tasks, responsibilities and other parameters needed to fill each position will be clear.

Through proper selection process carried out, the company has proper planning and specification of activities in each consulting and audit projects performed in which an active part.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es de vital importancia que todas las empresas posean debidamente estructuradas las funciones, actividades y tareas de cada proceso que se lleva a cabo en los puestos de trabajo ya que esto ayudará a evitar la dualidad de cargos asignando las labores respectivas a cada puesto, además permitirá reclutar personal idóneo para las especificaciones y requerimientos de dicho puesto.

La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización en el siglo XXI determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones.

Los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

El presente informe de investigación está estructurado por los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I, **EL PROBLEMA**, Abarcará el planteamiento del problema, contextualización, árbol de problemas, análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación de la investigación, objetivos y justificación

CAPÍTULO II, **MARCO TEÓRICO**, Enfoca los antecedentes investigativos, fundamentaciones, organizador lógico de variables, constelación de ideas, pregunta directriz y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III, **METODOLOGÍA**, Se desarrolla el enfoque de la investigación, la modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, Operacionalización de las variables, recolección de la información y plan de procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV, **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, En donde se encuentra la tabulación de los resultados obtenidos en los estudios de campo y las encuestas realizadas.

CAPÍTULO V, **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, en donde se sacaran las conclusiones de la investigación previamente realizada y las recomendaciones para solucionar el problema principal.

CAPÍTULO VI, **PROPUESTA**, en donde se buscara la solución mediante estrategias que ayuden a implementar los resultados que se quieren desear a fin de solucionar los problemas encontrados.

Al final se incluirá la Bibliografía de la investigación y los Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“Análisis de puestos y la selección del personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería SORECH S.A.”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

A nivel mundial, es cada día más importante un correcto análisis de puestos que ayuden a la selección del personal idóneo para trabajar dentro de una empresa; muy ligado a esto está la Gestión del Talento Humano, que comprende todas las acciones para la mejoría de la empresa partiendo de la parte más importante que es la fuerza laboral.

Existen nuevos enfoques en cuanto a selección de personal, los que se considera vienen desde las nuevas corrientes filosóficas Japonesas de las teorías de administración y calidad en productos, haciendo que el punto de vista profesional se enmarque en la necesidad del talento humano como factor primordial de la empresa, logrando de esa forma el mayor afianzamiento del análisis de puestos y selección de personal con las cualidades necesarias para cada puesto existente en la empresa.

El crecimiento de las grandes transnacionales ha logrado que se implementen nuevas formas de gerencia que se han implementado alrededor del mundo y que ahora son practicadas inclusive en los países conocidos como en vías de desarrollo, integrando al trabajador y realizando procesos de selección mucho más exactos, agregando valor al talento humano y teniendo un mejor rendimiento laboral que va de la mano a la calidad de vida

En el Ecuador, el crecimiento empresarial en los últimos veinte años ha sido muy acelerado haciendo que la excelencia sea un factor cada día más buscado acompañado con una gran responsabilidad social que permite que sus trabajadores sean considerados no como empleados sino más bien como colaboradores y familia que ayudan a obtener los ingresos anuales y buenos resultados.

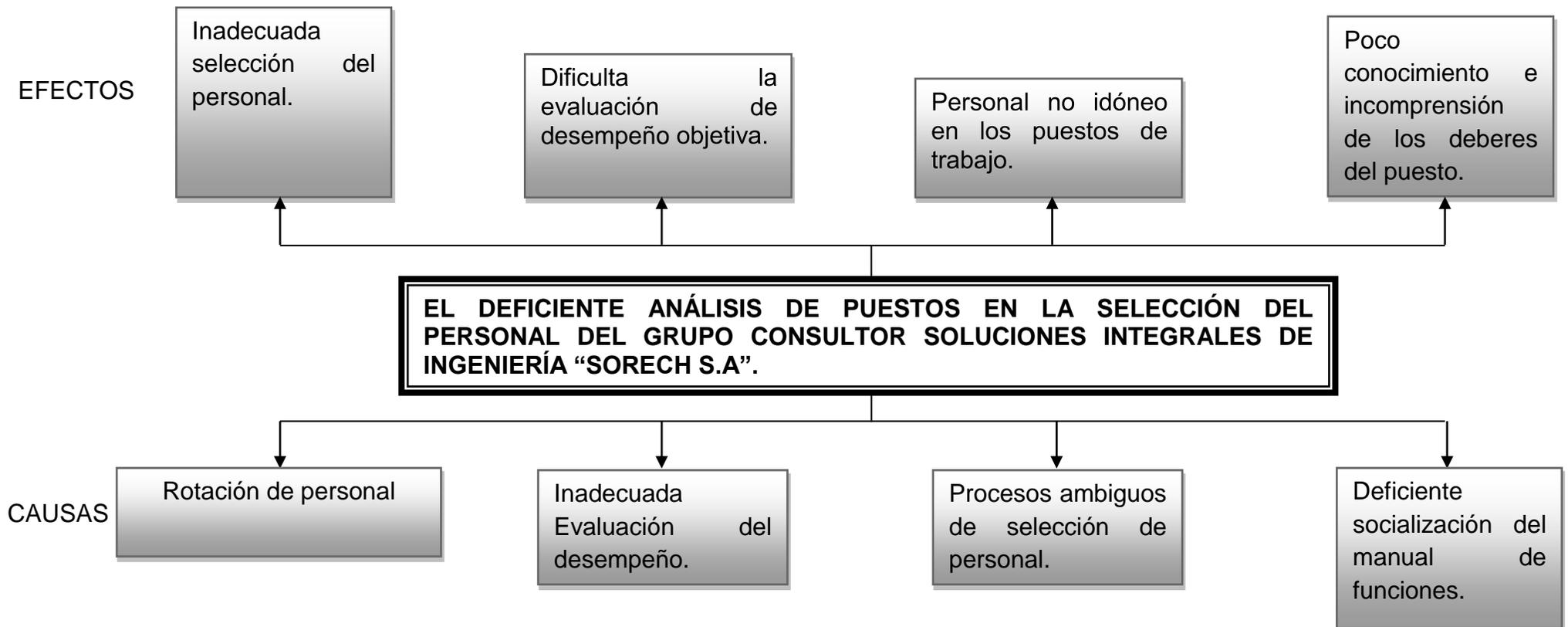
Empresas como Holcim, Supermercados La Favorita, Banco del Pichincha, Compañía de Cervezas Nacionales entre otras, han logrado transmitir a sus colaboradores el amor por el trabajo y la consecución de objetivos en los que ambas partes ganan mediante programas de incentivos y capacitaciones mediante las que han logrado altos grados de comprometimiento, la base de todo lo anteriormente mencionado es un correcto análisis de puestos para una posterior selección de personas proactivas y dispuestas a trabajar por el bien común y en equipo.

El reconocimiento mediante logros, bonificaciones, congratulaciones y demostraciones de afecto; han logrado la identificación completa de los empleados por la empresa y las actividades que realizan, comprobando e identificando que psicológicamente un empleado rinde más si tiene un buen trato y es tomado en cuenta por sus superiores.

El Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A, es una empresa joven que tiene un número pequeño de colaboradores que se dedican a muchas actividades y asisten a los distintos puestos de trabajo que necesitan ayuda, por lo que se entiende que no existe un correcto análisis de puestos y que en muchas veces la contratación del personal se realiza por cubrir puestos que se necesitan copar por emergencia y para que el cliente no se muestre insatisfecho; las formas empíricas de gerenciar han hecho que no se tengan profesionales adecuados dentro del área laboral y de la Gestión del Talento Humano.

Gráfico N° 1: Árbol de Problema

Elaborado por: Andrade Damián



1.2.2. Análisis crítico

La rotación de personal existente en la empresa debido a la cantidad de trabajo ha traído como consecuencia a inadecuada selección de personal debido ya que la empresa debe cubrir todos los contratos existentes.

La inadecuada evaluación del desempeño del personal que forma parte de la empresa porque no se posee un manual definido para dicho proceso conlleva a que no se lo haga de manera objetiva para poder de esta forma beneficiar a la productividad tanto del personal como de la empresa.

Cuando el proceso de reclutamiento y selección de personal se da de una manera ambigua es decir sin la plena seguridad de lo que se hace, da como resultado que en los puestos de trabajo no se encuentren ubicadas las personas idóneas para desempeñarse correctamente.

Cuando el manual de funciones ha sido socializado de manera deficiente los trabajadores no poseen el conocimiento necesario o no comprenden los deberes que están implícitos en su puesto de trabajo, ya que desde el momento de la inducción ellos deben tener en claro sus responsabilidades, deberes, conocimientos, habilidades, y la preparación necesaria para su puesto de trabajo.

1.2.3. Prognosis

Si el Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A." no soluciona las falencias existentes en cuanto a selección de personal adecuado, además de los problemas para obtener colaboradores idóneos al momento de desempeñar las actividades y tareas en su puesto de trabajo, tendremos como consecuencia el ineficiente manejo del recurso humano, un desempeño en el trabajo muy por debajo de las expectativas de los clientes desembocando en la baja productividad del equipo y la pérdida de plazas de trabajo para la empresa.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide el análisis de puestos en la selección del personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Qué relación existe entre el análisis de puestos y la selección del personal en el Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”?
- ¿Cuáles son los factores que estructuran el análisis de puestos en el Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”?
- ¿Existe una alternativa de solución al problema planteado?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

1.2.6.1. Delimitación de contenido:

Campo: Psicología Industrial.

Área: Gestión de talento humano.

Aspecto: Análisis de puestos y selección de personal

1.2.6.2. Delimitación espacial:

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.” en la ciudad de Quito.

1.2.6.3. Delimitación temporal:

Octubre 2014 - Febrero 2015.

1.3. Justificación

Las organizaciones no pueden estar desactualizadas en materia de procesos de gestión del talento humano y del desempeño laboral, deben estar permanentemente renovando y buscando estrategias que les permitan estar siempre a la vanguardia de los procesos.

La aplicación de un modelo de análisis de puestos es de mucha importancia para la selección del personal, se puede lograr que los empleados estén conformes y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral.

Con la presente investigación se pretende proponer una o varias soluciones al problema planteado, es decir determinar de qué manera el análisis de puestos mejora el desempeño laboral, que a la vez que le permita a la empresa mejorar sus procesos y productividad.

Es un tema de interés ya que sin un correcto análisis de puestos, a una empresa le será muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos, además que con este trabajo de investigación puedo aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera además de profundizar en varias temáticas que son de mi interés.

Los beneficios del proyecto son directos para la consultora (altos mandos y colaboradores) también para otras organizaciones que busquen de sus servicios ya que al ofrecer un trabajo de calidad, se irá alcanzando mayor parte del mercado, y en la realización del investigador como un futuro profesional que imparte los conocimientos adquiridos.

El impacto social que tiene el presente estudio de investigación se da por el aporte hacia Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A." y hacia quienes están directa o indirectamente vinculados a ella.

La presente investigación es factible de llevarse a cabo para el desarrollo de la misma, se cuenta con el apoyo de los empleados internos y el gerente – propietario quienes están dispuestos a proporcionar la información necesaria para cumplir los objetivos del proyecto y con ello mejorar la calidad de información suministrada a ellos, además, se poseen los recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su ejecución.

Objetivos

Objetivo general:

Investigar la incidencia del análisis de puestos en la selección del personal en el Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la relación entre el análisis de puestos y la selección del personal en el Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”.
- Determinar los factores que estructuran el análisis de puestos del personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”
- Proponer una alternativa de solución al análisis de puestos y la selección del personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Tema: “El Manual de Organización y Funciones y su incidencia en el Talento Humano de la Empresa Lady Rose de Ambato”.

Autor: Carlos Hernán Mazabanda Bayas

Objetivos:

Objetivo General

- Investigar la incidencia de un Manual de Organización y Funciones, en el desempeño del Talento Humano, mediante la aplicación de Herramientas Administrativas, para mejorar el desarrollo de las funciones en cada área de la empresa de calzado Lady Rose de Ambato.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa, mediante la aplicación de la matriz FODA, para determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Diseñar la Estructura Orgánica de la Empresa, mediante la descripción de puestos, evitando la duplicidad de funciones.
- Identificar las funciones en cada unidad de trabajo, a través de encuestas, para visualizar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos.

Conclusiones:

- La empresa ha sido manejada empíricamente sin contar con un Manual de Organización lo que ha causado la duplicidad de funciones.
- Es una empresa de calzado reconocida en el mercado, pero no cuenta con alta experiencia del personal operativo.
- El gerente de Lady Rose dirige la empresa empíricamente, por carecer de una estructura orgánica y funcional que garantice desarrollar una función administrativa acorde a los requerimientos de la organización.
- La empresa no cuenta con los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

Recomendaciones:

- Elaborar el Manual de Organización en la que debe constar su identificación, índice, prólogo, antecedentes históricos, base legal, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión, función y descripción de puestos.
- Siendo necesario contar con personal tecnificado para brindar un producto con mejores características en su presentación y calidad.
- Con el fin de contar con un personal capacitado, eficiente es necesario consensuar el instrumento técnico “Manual de Organización”.
- La empresa debe aplicar técnicamente la descripción de puestos, para garantizar un personal idóneo que labore en la organización

Las empresas deben contar con un instrumento técnico donde se detallen claramente las especificaciones y necesidades que cada cargo implica, esto se hace con el fin de que cada organización cuente con personal idóneo para desempeñar las actividades de la manera correcta

Tema: “La descripción y valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del Talento Humano en el Instituto de Seguridad Social de Tungurahua durante el período Enero- Mayo 2009”

Autor: Johanna Mariuxi Fernández Guevara

Objetivos:

Objetivo General

- Analizar la influencia que tiene la Descripción y Valoración de cargos en el desarrollo de las funciones del Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en Tungurahua en el periodo Enero a Mayo del 2009.

Objetivos Específicos

- Detectar los mecanismos de la Descripción y Valoración de cargos para el desarrollo de las funciones de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.
- Establecer la relación existente entre la Descripción y Valoración de cargos con el desarrollo de las funciones de Talento Humano Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.
- Elaborar un Manual de Descripción y Valoración de cargos para el desarrollo de las funciones de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

Conclusiones:

- Es necesario que el personal que ingrese a la Institución encuentre claros parámetros a los cuales regirse al momento de reconocer funciones y tareas del cargo a ejecutar.

- El personal conoce las funciones que deben realizar, pero no existen parámetros a los cual regirse para tener una continuidad en el proceso.
- Del estudio de campo realizado se ha podido comprobar que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua ahí la necesidad urgente de crear un Manual de Descripción y Valoración de cargos.

Recomendaciones:

- Realizar talleres de Capacitación a los funcionarios del Instituto Ecuatorianos de Seguridad Social en Tungurahua enfocado a mejorar la calidad en el Desarrollo de Funciones del Talento Humano.
- Utilizar métodos o procesos innovadores, de mayor calidad y tecnificación para de tal manera optimizar la Descripción y Valoración de Cargos
- Realizar un Manual de Descripción y Valoración de Cargos, direccionado al desarrollo de funciones del Talento Humano.

Para que los colaboradores de cualquier institución ya sea pública o privada tengan claras cuáles son las funciones a realizarse en su puesto de trabajo, es necesaria la implementación de un instrumento que les sirva de base para el cumplimiento de los objetivos de su cargo en beneficio de todo el equipo.

Tema: “El Proceso de Selección de Personal y su impacto en la Productividad Laboral de la Empresa Karitex de la ciudad de Pelileo”

Autor: Ligia Aydé Cuyanguillo Pillajo

Objetivos:

Objetivo General

- Evaluar cómo influyen los procesos de selección de personal, en la productividad laboral existente en la empresa “Karitex” de la ciudad de Pelileo

Objetivos Específicos

- Diagnosticar cómo se realiza actualmente los procesos de selección de personal, aplicando una investigación de campo en la empresa “Karitex”.
- Analizar las diferentes técnicas de selección de personal que puedan ser implementadas para el mejoramiento de la productividad laboral en la empresa “Karitex”.
- Proponer una correcta aplicación de los procesos técnicos de Reclutamiento y Selección de personal garantizando la igualdad de oportunidad para todo postulante e incrementar la Productividad Laboral.

Conclusiones:

- En la empresa “Karitex” se presentan inconvenientes de orden administrativo, evidenciando la ausencia de un manual de proceso de selección de personal, dado que no existe documentación y estandarización de dicho proceso técnico; esto trae como consecuencia, carencia de criterios unificados para la selección y contratación del personal que afecta directamente a la productividad laboral.

- La empresa no cuenta con un proceso técnico de selección de personal, ya que no aplica ninguna prueba psicológica, conocimiento, habilidad y destreza que permita conocer el comportamiento y la capacidad del candidato además aspectos de personalidad que permitan conocer los intereses hacia los que se inclina, esto puede considerarse que en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes a cargos operativos y/o administrativos; lo que puede resumirse en que las fuentes aplicadas en las técnicas de selección de personal no están claramente definidas y los resultados del proceso se ha observado que no es el más adecuado, debido que el personal seleccionado no ha dado los resultados esperados.
- No hay un control previo a las capacidades intelectuales y manuales del personal como medida previa a la elaboración de un programa de capacitación, restando así la eficacia en el logro de los objetivos.
- Después de un análisis de la información se concluye que los procesos de Selección de Personal, no se encuentran aplicados de manera técnica.

Recomendaciones:

- Diseñar un proceso técnico de selección de personal, que permita una buena selección de personal al contratar personal idóneo al perfil requerido que cumpla todos los requisitos competentes que tiene un cargo laboral.
- La empresa debe promover programas de capacitación motivacionales encaminadas a fortalecer el desarrollo de la productividad laboral de los integrantes con la finalidad de generar eficiencia, desarrollo personal, que permita mejorar la buena imagen y la satisfacción total de quienes administran la empresa.

- En la empresa se debe organizar actividades administrativas de control que concentre en el nivel de evaluación de cargos laborales para mejorar los esfuerzos individuales y colectivos para el buen manejo de recursos humanos y así coordinar con eficacia la productividad laboral
- Realizar un manual de selección de personal sirva como una herramienta técnica y administrativa, para que se desarrollen eficazmente las funciones para seleccionar el personal adecuado que desarrolle eficazmente sus conocimientos y capacidades.

Para que una empresa tenga éxito y permanencia en el mercado deben realizar actividades enfocadas al logro de objetivos y calidad de productos o servicios entregados, para lo cual debe llevar a cabo un proceso de selección de personal organizado de acuerdo a sus exigencias y constantemente ir evaluando el desempeño de los colaboradores basándose en el manual de funciones estructurado.

2.2. Fundamentación filosófica

Para Russell B. (2004) “aunque incapaz de decirnos con certeza cuál es la verdadera respuesta a las dudas que suscita, es capaz de sugerir diversas posibilidades que amplían nuestros pensamientos y nos liberan de la tiranía de la costumbre”.

La investigación propuesta se basará en los principios del paradigma filósofo crítico- propositivo, ya que este paradigma concibe a la realidad como cambiante, en este caso reconocemos que el Análisis Ocupacional es una herramienta fundamental para la obtención de la información y que a partir de la misma se poder seleccionar el personal idóneo para

desempeñarse eficazmente en los puestos de trabajo que se les serán asignados.

2.2.1. Fundamentación ontológica

Según la definición de Gruber T. (1998), “una ontología constituye “a formal, explicit specification of a shared conceptualization”. En esta definición, convertida ya en estándar, conceptualización se refiere a un modelo abstracto de algún fenómeno del mundo del que se identifican los conceptos que son relevantes; explícito hace referencia a la necesidad de especificar de forma consciente los distintos conceptos que conforman una ontología, lo cual imponíamos como condición de representación conceptual en el apartado; formal indica que la especificación debe representarse por medio de un lenguaje de representación formalizado y compartida refleja que una ontología debe, en el mejor de los casos, dar cuenta de conocimiento aceptado (como mínimo, por el grupo de personas que deben usarla)”.

A través de la fundamentación ontológica, dejaremos claro que quiere decir el análisis de puestos como variable independiente y la selección de personal como variable dependiente, y la relación existente entre las mismas como influye positiva o negativamente.

2.2.2. Fundamentación epistemológica

Para Katz M. (2011) “Se la considera una disciplina que se ocupa de estudiar los métodos que se emplean para alcanzar el conocimiento científico y las formas de validar dicho conocimiento. Por ser una ciencia que se ocupa del estudio de la forma de hacer ciencia se la debe considerar una “metaciencia””

Para que la investigación tenga validez debe ser comprobable, es decir que debemos comprobar las hipótesis planteadas, en este caso verificar si el análisis de puestos influye o no en la selección de personal.

2.2.3. Fundamentación axiológica

Para Múnera P. (2010) “La axiología es la ciencia que se ocupa del estudio de los valores, de la conciencia del bien y del mal. Por medio de la axiología se define aquello que es valedero, es decir, aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado. De este modo, la axiología complementa a la epistemología”.

Disponer de un manual de selección de personal es fundamental para el departamento de talento humano de las empresas, sin importar a que actividad se dedique, ya que este proceso es el más importante para contar con personal altamente calificado e idóneo brindándoles la apertura necesaria para sus labores y fortaleciendo valores como: confianza, respeto, puntualidad, etc. desde el principio, permitiéndole

superarse en su vida personal y profesional, de una manera formativa y positiva contribuyendo con los objetivos y metas de la empresa.

2.3. Fundamentación legal

El Reglamento General A La Ley Orgánica Del Servicio Público

Capítulo IV

Del subsistema de clasificación de puestos del servicio publico

Art. 162.- Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, que será aplicable para las instituciones descritas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 163.- Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos.- La resolución que expida el Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 61 de la LOSEP, reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud y experiencia necesarios para el desempeño de los puestos públicos.

La valoración y clasificación de puestos se realizará en aplicación de los procedimientos y procesos que deban ejecutarse para la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, y los objetivos contenidos en la planificación del talento humano y demás planes institucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos, observando la normativa general que emita el Ministerio de Relaciones Laborales, respetando la estructura de puestos,

grados y grupos ocupacionales así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales. En todo momento, los Gobiernos Autónomos Descentralizados aplicarán esta normativa considerando su real capacidad económica.

Art. 164.- Análisis y descripción de puestos.- Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.

La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización.

El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidoras o servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.

Art. 165.- Valoración de puestos.- Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.

Art. 166.- Clasificación de puestos.- Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 167.- Metodología de descripción y valoración de puestos.- La descripción y valoración de puestos, tendientes a identificar e integrar puestos similares en grupos ocupacionales para propósito de su clasificación en los grados de la escala de remuneraciones, se hará en función de la metodología y norma técnica que se establezca.

El factor de mayor ponderación en la valoración de puestos será el de competencias.

Art. 168.- Estructura de puestos.- Es la conformación lógica y sistemática que a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejante, que constituyen los grupos ocupacionales cuya finalidad es garantizar un tratamiento de equidad en la aplicación de la política remunerativa.

Art. 169.- Metodología de la estructura de puestos.- La estructura de puestos en las instituciones del Estado, se sujetará a la metodología señalada en este Reglamento General, tomando como base los criterios y objetivos de la estructura institucional y posicional; así como la valoración de puestos. Los puestos serán clasificados en grupos ocupacionales, conforme la normativa que se emita para el efecto.

Art. 170.- Estructura de puestos del nivel jerárquico superior.- El nivel jerárquico superior estará estructurado por los puestos comprendidos en el artículo 83 de la LOSEP, y los regímenes especiales previstos en el mismo, para lo cual el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá el respectivo acuerdo. Para su estructuración y conformación el Ministerio

de Relaciones Laborales establecerá la metodología correspondiente, de conformidad con la norma que se expida para el efecto.

Art. 171.- Descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior.- Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en las instituciones del Estado; y, servirá para que los ocupantes de los mismos reúnan los requisitos de orden general que sean exigidos para su desempeño, de ser el caso, conforme la norma emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

2.4. Categorías Fundamentales

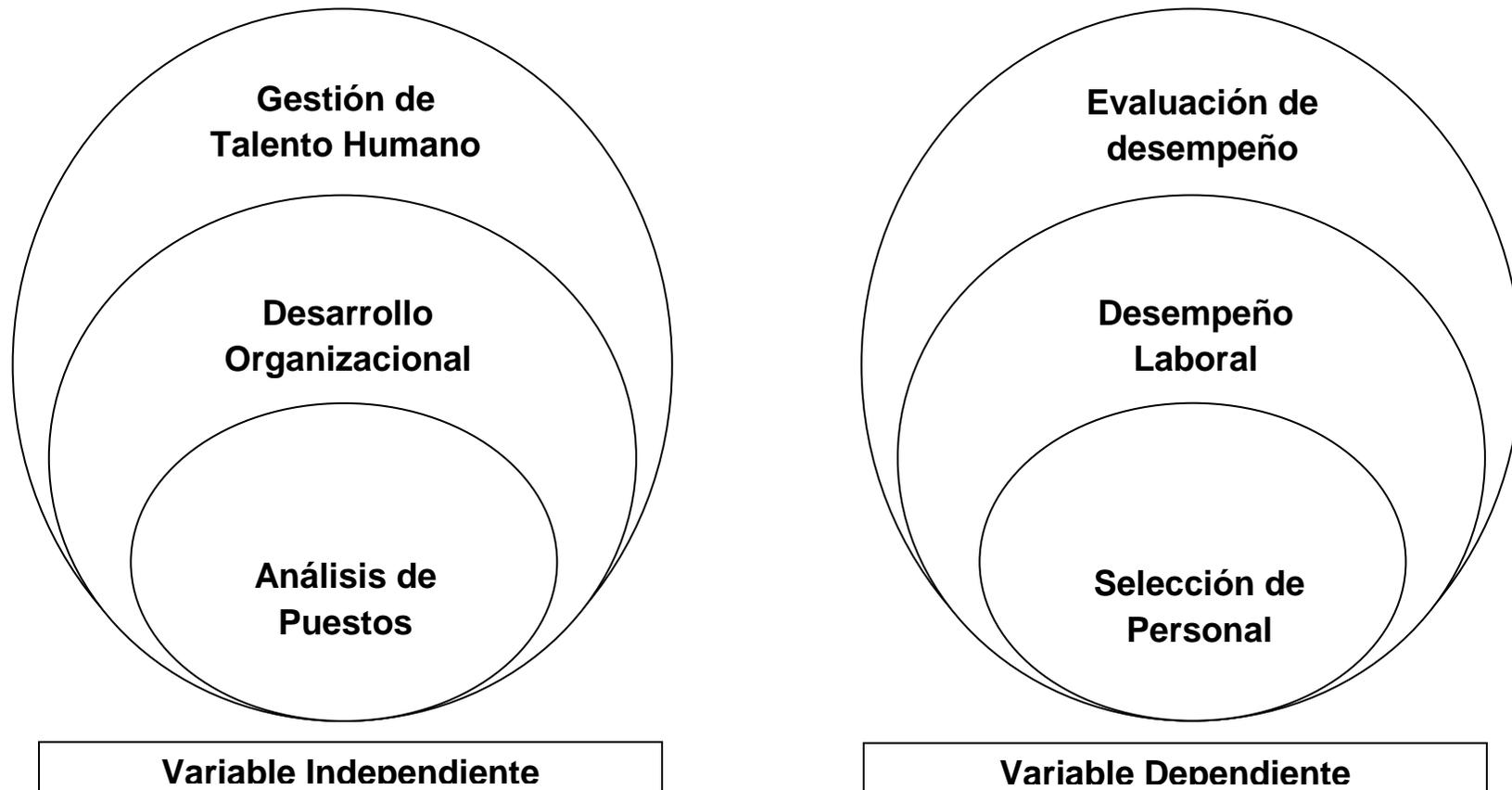


Gráfico Nº2: Categorías fundamentales

Elaborado por: Andrade Damián

VARIABLE INDEPENDIENTE

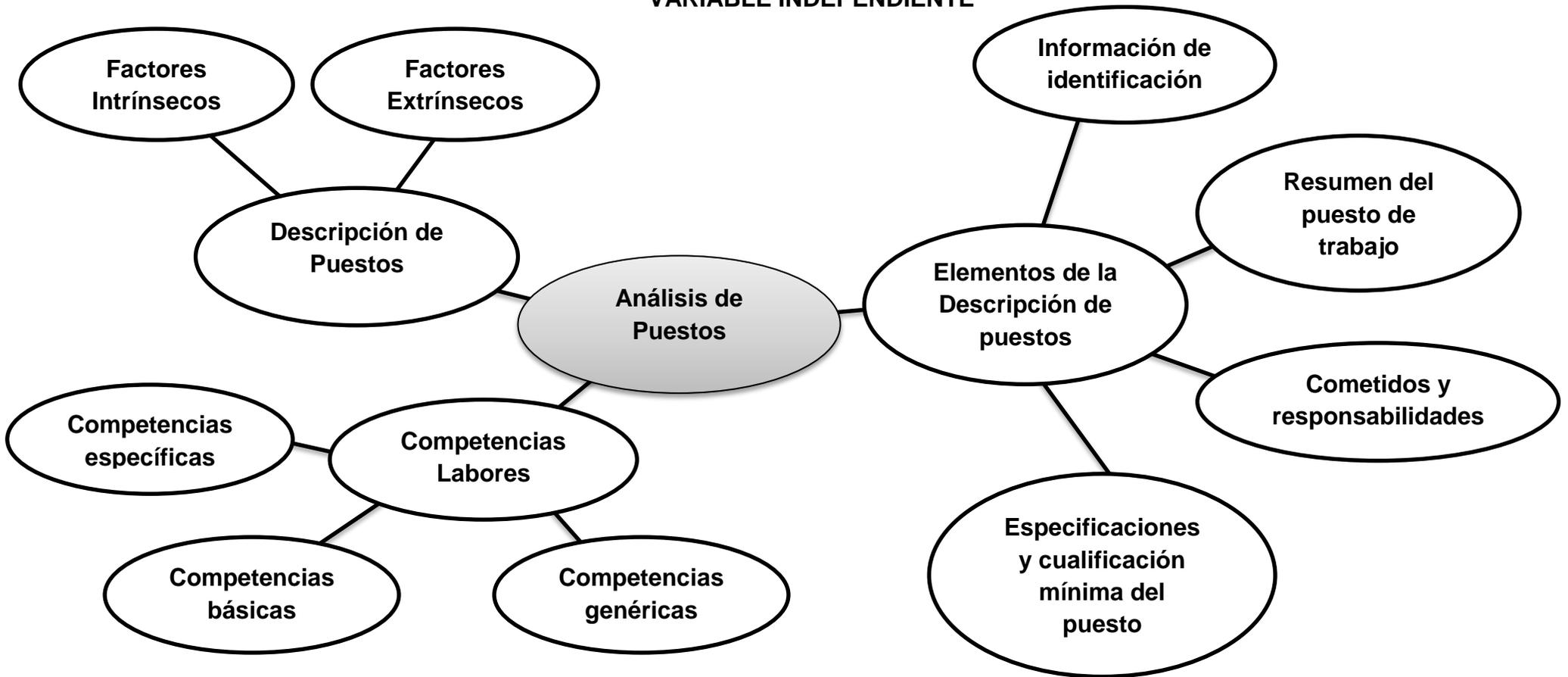


Gráfico Nº 3: Constelación de ideas, variable independiente
Elaborado por: Andrade Damián

VARIABLE DEPENDIENTE

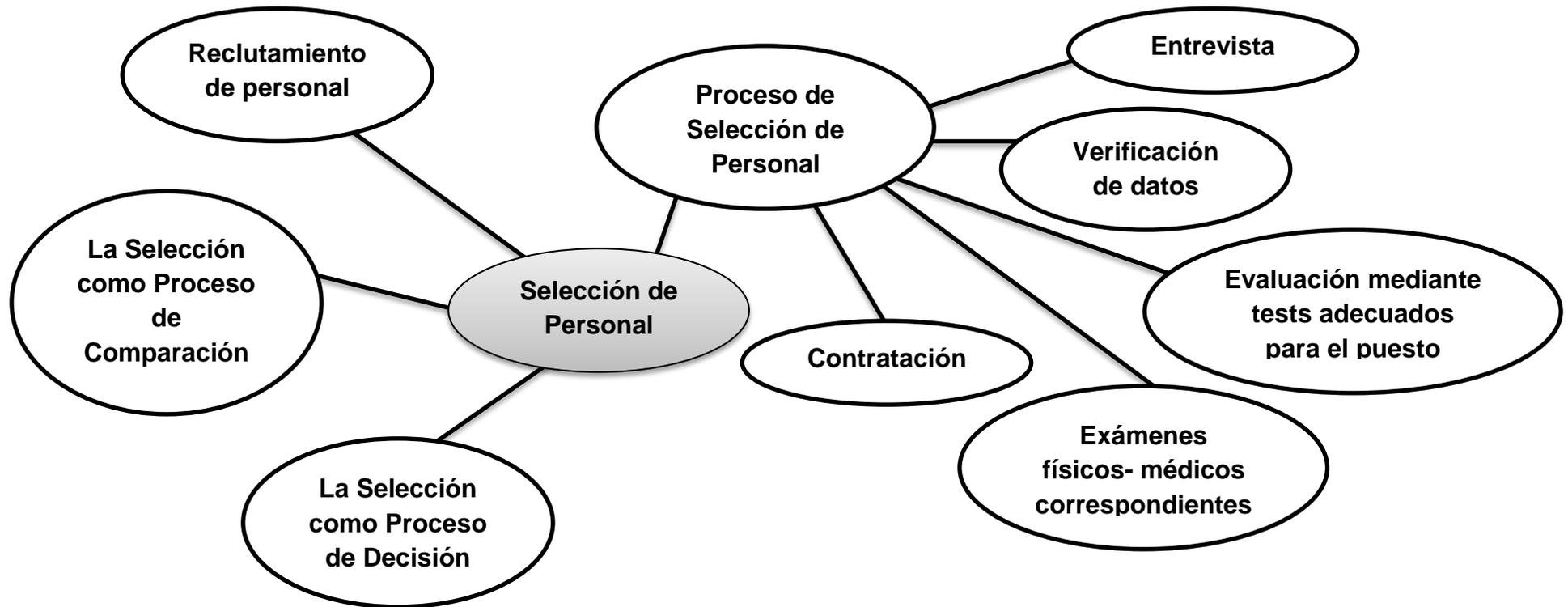


Gráfico Nº 4: Constelación de ideas, variable dependiente

Elaborado por: Andrade Damián

2.4.1. Fundamentación Teórica

Variable Independiente

2.4.1.1. Gestión de talento humano

2.4.1.1.1. Talento humano

Martínez, L. (2002) "No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc."

Contar con trabajadores no quiere decir que se cuente con recurso humano, diferentes factores intervienen en la búsqueda de colaboradores idóneos para la empresa como las aptitudes, actitudes, habilidades, destrezas, etc. que hacen que las personas que son parte de la organización sean las más aptas para desempeñar un cargo.

2.4.1.1.2. Organización y funciones de recursos humanos

Chiavenato, I. (1999) "La Administración de Recursos Humanos 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 la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

Todas las actividades que se llevan a cabo en el departamento de talento humano buscan explotar al máximo el potencial que cada uno de los empleados posee, para de esta manera se alcancen los objetivos personales, trabajo en equipo y las metas organizacionales, de eso se trata la correcta gestión del talento humano

Chiavenato, I. (1999) "En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos."

La selección de personal debe hacérsela minuciosamente, llevando un proceso adecuado, siguiendo cada uno de los pasos, ya que esto garantiza que se ha encontrado un postulante que cobra con todas las exigencias de la empresa de entre todos los candidatos.

2.4.1.1.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Chiavenato, I. (1999) "El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes,

tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.”

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Todas las funciones que debe cumplir el departamento de talento humano están enfocadas en el bienestar de los empleados, debe velar por los intereses de los mismo sin apartarse de los intereses de la empresa, además debe de cumplir con las normativas y hacer cumplirlas, debe dar

a conocer las actividades, deberes, responsabilidades y perfil de los puestos de trabajo.

2.4.1.1.4. Composición del Departamento de Recursos Humanos

Un departamento de recursos humanos clásico está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoria de Recursos Humanos

2.4.1.2. Desarrollo organizacional

Mello, D. (2010) "Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios."

El desarrollo organizacional está enfocado al cambio, estar preparados para cualquier cambio tanto dentro de la misma empresa como en el entorno donde se desenvuelve la empresa.

Worlwy, C. (2011) “El Desarrollo Organización (DO), es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral.”

El desarrollo organizacional busca cambiar la y mejorar el rendimiento de las empresa a través de sus empleados, poniendo en práctica el conocimiento y la ciencia y así alcanzar un nivel económico y una calidad mayor.

2.4.1.2.1. Cambio Organizacional

Marshak, R. (2010) “El Cambio Organizacional es la capacidad de adaptación organizacional a diferentes transformaciones que produzca el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es el conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones.”

Según lo manifestado por el autor, el cambio organizacional significa la capacidad de las personas de adaptarse a los cambios constantes que sufre el entorno, por tal razón las personas que aspiran trabajar en la empresa deben estar prestos a colaborar con las exigencias de cada cargo.

2.4.1.2.2. Cultura Organizacional

Agostini, E. (2010) “La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora. Existen siete características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización:

- ***Innovación y toma de riesgos.***
- ***Atención al detalle.***
- ***Orientación a los resultados.***
- ***Orientación hacia las personas.***
- ***Orientación al equipo.***
- ***Energía.***
- ***Estabilidad.”***

Todo lo antes mencionado hace que una empresa varíe de otra, ya que todos estos estándares son fijados por cada empresa y sus necesidades, unas dan más importancia a los resultados y otras en el bienestar de las personas que forman parte de la misma.

2.4.1.2.3. Clima Organizacional

Méndez, C. (2010) “El Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Lo que los colaboradores perciben del entorno de su lugar de trabajo se conoce como clima organizacional, además de las buenas o malas relaciones laborales que pueda llegar a tener, los valores, cultura, creencias y otros factores que afectan las relaciones.

2.4.1.3. Análisis de Puestos

El análisis de puestos es una herramienta de la Gestión del Talento Humano que permite saber cuáles serán las actividades que debe realizar un colaborador, los cargos a los que debe regir y a los que debe obedecer y la forma en la que se evaluará su desempeño dentro de la empresa.

Chiavenato, I. (1992) Define un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

En concordancia a lo citado del autor, se considera de gran importancia que se sustente con documentos, ya sean guías o manuales, cada una de las actividades, evitando que las funciones se dupliquen o se opaquen por otra persona, hacer aclaraciones de posibles modificaciones, exactitud de funciones, responsabilidades y formas de evaluación y remuneración al buen desempeño.

Entre los documentos que deben usarse para este tipo de aclaraciones se tienen:

2.4.1.4. Descripción de Puestos

Para los autores Churden & Sherman (1992) “pone por escrito cuáles son los deberes y responsabilidades de un cargo. Las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades.”

A través de la descripción de puestos se logra tener más en claro cuáles son las actividades que deberá realizar un individuo y yendo más allá las características, habilidades y destrezas que deberá tener el candidato para poder aplicar a una determinada área de trabajo.

Parafraseando al autor, se tiene que la descripción de puestos conforma todos los factores internos y externos que hacen saber lo que se hará dentro de un puesto de trabajo, en que momento, de qué forma se realizará y para que se debe realizar la actividad.

Entre los **Factores Intrínsecos** que debe contener una descripción del puesto se tienen:

- Nombre del puesto
- Posición del puesto en el organigrama
- Contenido del cargo
- Tareas o funciones

Y entre los **Factores Extrínsecos** los siguientes:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos

- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

Para Gómez, Balkin, & Cardy (1996) “las descripciones de puestos son el resultado de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”.

Para lo cual el análisis de puestos es un factor fundamental, que permite redactar correctamente una descripción y hacerla valedera dentro del ámbito laboral, exigiendo al trabajador regirse a las actividades mencionadas y al empleador negarle la opción de pedir la realización de procesos no especificados.

2.4.1.5. Tipos de descripciones de puestos

Las descripciones específicas de puestos; que hacen ver cuál será el flujo con el que se debe trabajar mediante procesos de implementación de indicadores de eficacia, un correcto control y planificación, siendo recopilaciones de datos que permiten saber cuáles son las actividades concernientes a cada lugar de trabajo, haciéndolas específicas y necesitando del claro conocimiento del contratado en las destrezas y habilidades requeridas

Por otra parte las descripciones genéricas: también determinan cual será el flujo de trabajo, pero son algo más confusas, útiles en empresas con trabajadores que no tienen mayor dependencia y poseen organigramas estructurales un poco más horizontales con colaboradores mayormente

concentrados en los objetivos de la organización y centrados en su beneficio.

2.4.1.6. Elementos de las descripciones de puestos

Gómez, Balkin, & Cardy (1996) definen cuatro elementos importantes en una descripción de puestos: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades; por último, especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto.

Información de identificación

Gómez, Balkin, & Cardy (1996) “Es la parte con la que se inicia una descripción de puestos que ubica dentro de una misma estructura a toda la empresa dando la información de cómo, por qué y para que se creó el documento, quienes deben seguirla y las posibles sanciones en caso de no hacerlo teniendo en cuenta ciertos calificativos (“junior”, “sénior”, etc.) para poder indicar cuál será la importancia y carga de responsabilidades inherentes al puesto”

Con la intención de que este instrumento brinde igualdad de oportunidades a los candidatos, el personal de R.H. debe de tomar en cuenta (Ibídem):

- Las denominaciones de los puestos no deberán de hacer referencia a sexos.
- Asegura que las descripciones de puestos se revisan periódicamente, ya que una descripción con más de dos años de antigüedad pierde precisión.

- La persona que está a cargo de dicho puesto deberá de revisar la descripción del mismo y validarla.

Resumen del puesto de trabajo

Gómez, Balkin, & Cardy (1996) “En los resúmenes de puestos de trabajo es necesario brindar un compacto de las responsabilidades, metas y objetivos que se van a cubrir dentro del mismo, la explicación del rol a cumplirse luego de una determinada estructura de la organización y la importancia que tiene dentro de la planificación estratégica”.

Se brinda la información más básica e importante del puesto de trabajo, las responsabilidades, metas y objetivos inmersos en dicho cargo.

Cometidos y responsabilidades

Los cometidos y responsabilidades explican las formas de cómo se deben realizar las actividades empresariales, realizando un listado de responsabilidades importantes iniciando con un verbo infinitivo, relacionando cada actividad con un cometido o varios de ellos en un solo apartado.

Para Churden & Sherman (1992) “es importante mencionar en esta sección cuáles son las herramientas y el equipo, así como, los materiales y procedimientos a utilizarse para realizar las tareas”.

La sección llamada cometidos y responsabilidades se considera como vital dentro de la descripción, por tanto es importante que se la realice lo más completa, detallada y precisamente, con el fin de no confundir a los empleados en cuando a las labores que deben realizar.

Especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto

Gómez, Balkin, & Cardy (1996) “Dentro de esta parte de la descripción se debe anotar cuales son las características, especificaciones, habilidades y destrezas que debe tener el trabajador que va a ocupar cierta posición, conocidas como Conocimientos, Técnicas y Habilidades (CTH) que son indispensables para ocupar un lugar de trabajo y se subdividen en 5 áreas que se presentan a continuación:

- ***Requerimientos educacionales: se refiere a la educación formal mínima requerida para el puesto, por lo tanto incluye todo tipo de cursos.***
- ***Experiencia: la cual se obtiene después de haber ocupado cargos donde se realizaban actividades similares a las del puesto. Se mide regularmente en tiempo (meses, años).***
- ***Requerimientos de conocimientos específicos: son aquellos que no son producto de la educación formal ni experiencia; sin embargo, son necesarios para desempeñar determinado cargo.***

- **Requerimientos de personalidad:** son las cualidades y habilidades que un individuo debe de tener y que son subjetivas e intangibles. Dentro de esta área se ubican las competencias laborales que más adelante estudiaremos a profundidad.
- **Requerimientos de habilidad manual:** las cuales para algunos puestos suelen ser muy importantes y pueden ser medidas a través de pruebas.
- **Algunos ejemplos de estas son la mecanografía para puestos de asistentes o habilidades con el torno para el personal de mantenimiento.**
- **Los requerimientos de físico se pueden dividir en dos áreas.**
- **Esfuerzo físico:** incluyen actividades donde es necesario una cantidad de esfuerzo físico con cierta duración. Por ejemplo, sería un puesto donde es necesario cargar 15 kilos de azúcar, durante 10 minutos por cada media hora, durante toda la jornada laboral.
- **Condiciones de trabajo:** se refieren al medio físico en el que se lleva a cabo el trabajo, es decir si es en un ambiente lleno de polvo o con poca luz”.

En muchos de los casos el trabajador es capaz de aprender los tipos de CTH para su puesto de trabajo, pero en muchas de las ocasiones se pide experiencia y ciertas competencias que no pueden ser aprendidas, primando esto al momento de seleccionar el personal.

Se debe aclarar que la descripción debe contener todas las competencias que se requieren para ocupar el lugar de trabajo, muy independientemente de quien lo ocupe.

2.4.1.7. Competencias laborales

Las competencias laborales para el autor Marterns (1996)

“son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva”.

Hooghiemstra (1990). “Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos y capacidades cognitivas o de conducta, en general casi cualquier característica particular que pueda ser medida de manera fiable y que pueda demostrar qué diferencia en forma significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los regulares, o los trabajadores eficaces e ineficaces”.

- El motivo, se refiere a la necesidad básica o forma de pensar que inspira, orienta y selecciona la conducta particular de una persona.

- Los rasgos de carácter, son aquellas tendencias predispuestas a comportarse o reaccionar de un modo determinado.
- Concepto de uno mismo (actitudes o valores), reflejan lo que una persona piensa, aprecia, hace o le interesa hacer.
- El contenido de conocimientos, son un conjunto de hechos o procedimientos tanto técnicos como interpersonales que se tiene sobre una materia.
- Las capacidades cognitivas y de conducta, esas pueden estar ocultas o pueden ser observables.

Tipos de competencia

El autor Marterns (1996) propone, “para identificar las competencias, hacer uso del análisis funcional, el cual consiste básicamente en observar a la organización o bien a individualmente a sus elementos, a partir del objetivo principal de la misma hasta derivar en tareas específicas y éstas en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. En este sentido, las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado, los conocimientos y habilidades del individuo”.

Del autor anteriormente citado se puede decir que las competencias se diagnostican a través de un correcto análisis de las funciones que va a cumplir cada empleado dentro de la organización a través de un proceso de observación, haciendo que así se tengan claras las tareas específicas, conocimientos y habilidades que debe tener el trabajador para postular a un empleo.

Competencias básicas

Para Marterns (1996) “Estas son las que se reciben en la formación básica y que permiten el ingreso al mundo laboral: habilidades tales como lectura, escritura, comunicación oral, entre otras”.

Las competencias básicas las puede tener cualquier persona, destacándose no por mucho unas de otras, pero marcando así la diferencia que hará a unos más capaces para el cargo que a otros

Competencias genéricas

Para (Marterns, 1996) “Son las relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción tales como la capacidad de trabajar en equipo, para negociar, planificar, etc. Se refieren a características esenciales para lograr una actuación media o mínima adecuada”.

Estas parten de la capacidad psicológica de respuesta a determinadas situaciones, las competencias genéricas son muy importantes en puestos de trabajo que exigen de esfuerzo y presión, teniendo entre ellos todas las actividades físicas y los puestos que suponen atención a muchas personas

Competencias específicas

Para Marterns (1996) “Estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fáciles de transferir a otros contextos

laborales, por ejemplo la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal.”

Las competencias específicas son generalmente las que se encuentran en personas con gran experiencia en ciertos cargos que necesitan pericia y habilidades especiales para ser abordados.

Dimensiones de competencias: Para el autor Pasturino (1999)

“Para una organización el poder identificar los motivos, rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos en sus trabajadores, en situaciones determinadas, sirve como un sistema de predicción de conductas, lo que a la vez puede permitir en cierto grado predecir un desempeño concreto”.

Las competencias tienen ciertas diferencias acorde con la necesidad de desarrollarlas, por ejemplo si se necesita de mayor capacitación intelectual, es fácil dotársela a través de cursos, jornadas y otros; pero en cambio, si se necesita un cambio de actitud o una inyección de fortaleza, es muy difícil de realizar, formándose así las cuatro dimensiones de las competencias entre las que se tienen:

Identificación de competencias: Es el proceso mediante el cual se tiene para poder definir una actividad específica y las competencias necesarias para desempeñarla de forma satisfactoria, facilitando así la participación

de los trabajadores durante los procesos de análisis e identificación empezando por conceptos básicos y yendo a amplios, utilizando muchos tipos de metodología.

Normalización de competencias: Luego de haber sido identificadas las competencias, se pueden realizar normas como estándares que describen las competencias que tienen que ver con su sector, tipo de actividad y lugar en el que se realizan.

Nivel de competencia: Para Martens (1996) “La función de las normas de competencia laboral es reflejar las condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.”

En el sistema de competencias aplicado en Europa, Estados Unidos de Norteamérica y en Canadá, los niveles se estructuraron con la intención de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y conservar la posibilidad de que los individuos puedan transferir sus competencias a nuevos contextos laborales

Formación basada en competencias: Realizadas las descripciones de la competencia y su normalización, los planes de barrera a seguir es mucho más fácil de realizar, orientándolos hacia la norma, planteando formación que sirva para desarrollar competencias referentes con claridad en las normas, eficacia y un buen impacto en las empresas, haciendo posible la formación y evaluación continua.

Certificación de competencias: Se considera como un reconocimiento auténtico de las competencias evaluadas a manera de certificarlas, acreditando la existencia y validez de la competencia demostrada y

ubicándola en la normativa; la certificación incluye la realización previa de un proceso devaluatorio para cada una de las competencias, no siendo así un diploma, certificado o papel que se entregue, pero sí un reconocimiento a la constancia, entrega y valor agregado que da el trabajador a la empresa.

Variable Dependiente

2.4.1.1. Evaluación de desempeño

Para Bravo, J. (2007) “Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.”

Este proceso sirve para llegar a conclusiones tanto de cualidades y cantidad en cuanto al desempeño de los empleados, para saber si está laborando correctamente o necesita mejoras, dejándoles saber sus fortalezas y debilidades.

Bravo, J. (2007) manifiesta que “Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico. Se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la

evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.”

La evaluación de desempeño es un proceso que se lo debe hacer constantemente, teniendo una estructura pre establecida para saber lo que se pretende evaluar.

2.4.1.1.1. Propósito de la evaluación de desempeño

Según Onte, J. (1933) “La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- ***La vinculación de la persona al cargo***
- ***Entrenamiento.***
- ***Promociones.***
- ***Incentivos por el buen desempeño.***
- ***Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.***
- ***Auto perfeccionamiento del empleado.***
- ***Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.***
- ***Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.***
- ***Estímulo a la mayor productividad.***
- ***Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.***

- ***Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.***

Es la herramienta fundamental para obtener los resultados deseados de los recursos humanos, todo esto se hace con la finalidad de llegar a los objetivos planteados en los diferentes departamentos, el departamento de talento humano está a cargo de este proceso como parte de la gestión de T.H.

2.4.1.1.2. Factores de la evaluación de colaboradores

Para Gudiño, C (2012) “Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- ***Calidad de Trabajo***
- ***Cantidad de Trabajo***
- ***Conocimiento del puesto***
- ***Iniciativa y Motivación***
- ***Planificación***
- ***Control de costos***
- ***Relaciones con los compañeros***
- ***Relaciones con el supervisor***
- ***Relaciones con el Público***
- ***Dirección y de los Subordinados***
- ***Responsabilidades”***

La evaluación de desempeño llega a medir múltiples factores que influyen en el desempeño de los empleados, de igual manera se debe tener en

cuenta diferentes aspectos como la calidad y cantidad de trabajo, el conocimiento que posee la persona, las relaciones laborales, todos esto al momento de evaluar a la persona, ya que puede ser que cumpla bien su trabajo pero sus malas relaciones de trabajo afecten a los demás, o viceversa.

2.4.1.2. Desempeño laboral

Para Rodríguez, J. (2007) “El desempeño del personal describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto. La evaluación de desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento.”

El desempeño de la persona se refleja en las tareas de su puesto de trabajo que consigue hacer en un determinado tiempo, además de que nos indica si la persona que hemos elegido para el cargo cumple con las expectativas, todo esto se logra saber a través de la evaluación de desempeño. Y además son el conjunto de:

- Habilidades y destrezas
- Conocimientos
- Nivel de energía
- Capacidad
- Saber tomar decisiones
- Valor
- Realizar y cumplir promesas
- Carisma

- Flexibilidad
- Fiabilidad
- Consideración individual
- Estimulación individual
- El criterio y respeto a los demás

2.4.1.2.1. Nivel de desempeño

Nivel de desempeño según Gómez, P. (2007) “se establece cual es el objetivo que debe alcanzar cada puesto de trabajo. Permite contar con parámetros de evaluación para medir el desempeño laboral. Si se encuentra diferencias entre lo esperado y lo encontrado, habrá que realizar los cambios necesarios para optimizar el trabajo.”

El nivel de desempeño se fija a través de parámetros establecidos en la evaluación de desempeño, se hace una comparación entre la realidad del trabajador y lo que se esperaba de su desempeño.

2.4.1.2.2. Rendimiento Laboral

Ayala, S. (2007) manifiesta que “El rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento

de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.”

El rendimiento laboral es valorado por los jefes a través de un proceso sistemático, integral y de manera continua, teniendo en cuenta el cumplimiento de las funciones tanto en cantidad y calidad.

2.4.1.3. Selección de personal

Garza (2000) manifiesta que “La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que sólo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto, tal y como se puede observar en la Figura.”

Actividades: Las actividades inherentes a la selección de personal empiezan desde el llamado a ocupar el cargo hasta la encontrar la persona adecuada para utilizarlo, dentro de varios factores que la organización plantea como importantes.

2.4.1.4. La Selección como Proceso de Comparación

Para Pineda, P. (2002) “La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los

requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección”.

Para encontrar el personal idóneo para laborar en la empresa se debe tomar la selección de personal como una comparación entre lo establecido por el perfil del cargo en el manual de funciones y la información proporcionada por el postulante, y con la mejor opción que se acerque lo más posible a lo deseado por los jefes.

La Selección como Proceso de Decisión

Chiavenato (2001) manifiesta “Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (Staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más idóneos

para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de Staff (prestación del servicio por parte de organismo especializado)”.

Después de haber comparado lo deseado por la empresa con lo ofrecido por los postulantes, ya están definidos quienes son los finalistas, los que tienen la decisión final para contratar son los jefes del departamento que lo requiere, talento humano como departamento de apoyo no puede disponer a quien contratar.

2.4.1.5. Reclutamiento

En esta etapa se hace el llamado a personas extrañas o ajenas a la empresa como candidatos a un proceso de selección que busca al indicado que finalmente es contratado

Para el autor (Albarracín, 2010) “Reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia la organización un conjunto de candidatos calificados”

Es importante el proceso de reclutamiento para saber si un candidato es el adecuado y reúne todas las necesidades inmersas en el puesto laboral que va a ocupar dentro de la organización.

Para Organización Internacional de Normalización (2014) “en base a las necesidades que se van creando con el tiempo, se debe especificar lo que la empresa necesita

o busca en el personal, para que contribuya a las necesidades del puesto; lo cual genera un grupo de solicitantes que son sometidos a un proceso de selección y posteriormente permita elegir a la persona adecuada para el puesto.”

Es por lo que el proceso de reclutamiento se lleva a cabo para cubrir las vacantes de la organización llevando siempre a cabo una mejora continua y teniendo siempre la mayor información de las personas contratadas con respecto a los requerimientos para el puesto de trabajo, los objetivos del reclutamiento son los siguientes:

- Aumentar la diversidad (mantener un equilibrio de edad, sexo y origen étnico).
- Aumentar las utilidades.
- Reducir la rotación de personal.

El reclutamiento tiene un proceso con el cual la empresa atrae personal comunicando y enterando a las personas una vacante en un puesto y esto debe atraer a la gente para posteriormente seleccionar a la persona adecuada o posibles candidatos. Al igual que existe un reclutamiento externo al haber una vacante y no haber personal dentro de la empresa que lo pueda ocupar, también se da el caso de que hay vacantes y el personal que actualmente labora en la empresa puede obtener ese puesto, ya que su experiencia y desarrollo dentro de la empresa ha sido provechoso.

Según Chiavenato (1992) “el reclutar a las personas en el interior tiene ventajas por ejemplo, que la empresa puede aprovechar el talento de los actuales trabajadores,

puede ser menos costoso que el contratar personal externo, motiva a los trabajadores a querer alcanzar un puesto más alto, ayuda a que el clima laboral sea estable y motiva a las personas a ser fieles a su empresa e intenten desarrollar su potencial. De la misma forma podemos encontrar desventajas al reclutar internamente ya que cerramos las puertas a nuevas personas con ideas frescas y creativas, mantiene el clima estático y sin cambios.”

Reclutar siempre tiene sus ventajas ya que da a la organización nuevas ideas y habilidades que aumenta la capacidad intelectual de los conformantes, a pesar de que afecta a la motivación personal en la espera que la persona se adapte a la empresa, es evaluado como un proceso que siempre oxigena y da nuevas ideas a los altos mandos.

2.4.1.6. Proceso de selección de personal

El proceso de selección siempre cumple con los siguientes pasos:

1. Hacer la entrevista de evaluación.
2. Verificar los datos previamente proporcionados en el currículum por el aspirante.
3. Contactar y acordar una entrevista.
4. Evaluar a la persona mediante algunos test adecuados para el puesto.
5. Verificar las referencias que el aspirante ofrece.
6. Otorgar un empleo condicional.
7. Hacer los exámenes físico-médicos correspondientes.

8. Por último, se ofrece el empleo definitivo después del plazo de prueba.

Una vez que el candidato ha presentado las pruebas impuestas por la empresa para encontrar al mejor candidato y se decide que la persona elegida es la óptima para el puesto, se procede a contratarlo por un periodo llamado de prueba; generalmente el tiempo de prueba es estipulado por la empresa y sólo después de que ha transcurrido este tiempo se hace definitivo el contrato.

Resultados del Proceso de Selección: El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

2.5. Hipótesis

Hi: El análisis ocupacional influye en la selección de personal de Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.".

Ho: El análisis ocupacional NO influye en la selección de personal de Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.".

2.6. Señalamiento de variables

2.6.1. Variable independiente: Análisis ocupacional

2.6.2. Variable dependiente: Selección de personal

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Modalidad básica de la investigación

3.1.1. Enfoque Cualitativo

Esta investigación se sustenta en el enfoque cualitativo debido a que se estudiarán las fases inherentes que pueden ser narradas y calificadas dentro de la organización y

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

Cuantitativo ya que mediante la representación estadística y posteriormente gráfica se comprobará una hipótesis previamente planteada

3.2. Modalidad de la investigación

En esta investigación se utilizará las siguientes modalidades:

- **Investigación bibliográfica:** La investigación utilizará esta modalidad porque se acudirán a fuentes bibliográficas con información secundaria obtenidos en libros, revistas, así como de información primaria obtenida en documentos válidos y confiables. De los que se podrá sacar la teoría básica para ser aplicada en los ámbitos de Análisis de Puestos y Selección de personal.

- **Investigación de campo:** Consiste en la recolección de datos necesarios para llevar el desarrollo de la investigación directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Realizándose dentro de la empresa a cerca de las áreas de Análisis de Puestos y Selección de Personal.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Investigación Descriptiva

Permite puntualizar y detallar la incidencia del análisis de puestos y selección de personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.", así mismo conocer las necesidades de la empresa en cuanto a los trabajadores y la situación que atraviesa en relación a la gestión del talento humano mediante las encuestas aplicadas.

3.3.2. Investigación Correlacional

Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere al análisis de puestos y la variable dependiente que es la selección de personal, con el fin de evaluar la variaciones de procesos, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible. Mediante métodos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la empresa.

Técnicas e Instrumentos de la Investigación

Para la realización de la investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos

Encuesta

A los trabajadores de la organización acerca de cómo se han venido realizando los procesos de Análisis de Puestos y Selección de personal dentro de la empresa, utilizando como instrumento el cuestionario.

3.4. Población y muestra

Población

La población está constituida por:

- 4 profesionales del área administrativa.
- 15 profesionales del área de logística.
- 7 profesionales del área de soporte técnico.
- 10 colaboradores del área operativa
- 3 conductores.
- 3 geólogos.
- 10 ingenieros civiles.
- 10 dibujantes.

Muestra

La investigación se aplicará a toda la empresa debido a que la población total no sobrepasa las 100 personas y no es necesario el cálculo de la muestra.

Total Número de Encuestas: Cincuenta

3.5. Operacionalización de Variables

Variable Independiente: Análisis de puestos

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
<p>“Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo.” Chiavenato, (1999)</p>	<p>Descripción de Puestos</p> <p>Elementos de la Descripción de Puestos</p> <p>Competencias Laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores Intrínsecos • Factores Extrínsecos • Información de identificación • Resumen del puesto de trabajo • Cometidos y Responsabilidades • Especificaciones y cuantificaciones • Competencias Genéricas • Competencias Específicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se le dio a conocer el documento donde se describe todo sobre su puesto de trabajo? 2. ¿Se le dieron detalles de las tareas y funciones que se deben cumplir en su trabajo? 3. ¿Conoce usted las responsabilidades, metas y objetivos de su puesto de trabajo? 4. ¿Tiene claros los conocimientos, técnicas y habilidades dentro de su trabajo? 5. ¿Tiene conocimiento del trato que debe dar a los demás dentro de su puesto de trabajo? 6. ¿Se señala el conocimiento técnico que debe tener para su puesto de trabajo? 	Encuesta

Tabla Nº 1: Operacionalización de variable independiente

Elaborado por: Andrade Damián

Variable Dependiente: Selección de Personal

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
<p>“La selección de personal es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Este proceso funciona como filtro para que sólo algunas personas puedan entrar a trabajar en la empresa dependiendo de las características y habilidades que requiera la misma, en pocas palabras, se dedica a seleccionar personal entre los reclutados que sean adecuados para el puesto.” Garza (2000)</p>	<p>Proceso de Selección</p> <p>Características</p> <p>Habilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer la entrevista de evaluación. • Contactar y acordar una entrevista. • Evaluar a la persona mediante algunos test adecuados para el puesto. • Verificar las referencias que el aspirante ofrece. • Hacer los exámenes físico-médicos correspondientes. • Por último, se ofrece el empleo definitivo después del plazo de prueba. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se le realizó una entrevista de trabajo en esta empresa? 2. ¿Hubo verificación de información entregada por usted por parte del personal de la empresa? 3. ¿Se le realizó una segunda entrevista? 4. ¿Se le aplicó algún tipo de test o evaluación? 5. ¿Pasó usted por un periodo de prueba en la empresa? 6. ¿Se hizo usted exámenes físicos y médicos? 7. ¿Tiene usted empleo definitivo en esta empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta

Tabla Nº 2: Operacionalización de variable dependiente

Elaborado por: Andrade Damián

3.6. Recolección de información

Vamos a recoger información sobre análisis ocupacional y selección de personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.” para relacionar los factores que estructuran dichas variables, a través de encuestas y entrevistas, cuestionarios y guías de observación.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.

Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

PROCEDIMIENTO	EXPLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Ordenamiento de la información	Por categorías
<ul style="list-style-type: none">• Revisión crítica de la información recogida	limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
<ul style="list-style-type: none">• Repetición de la recolección	En ciertos casos individuales para corregir fallas de contestación
<ul style="list-style-type: none">• Tabulación manual o informática	Conteo o determinación de frecuencias de manera manual o mediado por el programa Excel 2010
<ul style="list-style-type: none">• Presentación de la información en cuadros estadísticos de una sola variable o en cuadros de doble entrada	Los cuadros deben contener: Número, título, cuadro propiamente dicho con la variable, la frecuencia y porcentaje; fuente y elaboración.
<ul style="list-style-type: none">• Presentación de la información en gráficos estadísticos.	Elaborados en Microsoft Office Excel u otro programa estadístico

<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de información estadística 	<p>Cálculo de medidas de tendencia central (media aritmética, mediana, moda, etc.) y de medidas de variabilidad (desviación típica, varianza, correlación, etc.), utilizando la estadística descriptiva e Inferencial.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Discusión de la información 	<p>Estudio estadístico de los datos y Análisis e interpretación de información (mediado por programas estadísticos, p. ejem. Excel, Minitab, SPSS)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de conclusiones 	<p>Basadas en los resultados más importantes de la discusión</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de recomendaciones 	<p>Relacionadas con las conclusiones. Se recomienda formular una recomendación para cada conclusión.</p>

Tabla Nº 3: Procesamiento y análisis

Elaborado por: Andrade Damián

3.7. Procesamiento y análisis de la información

- Se revisó de manera crítica la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente entre otras.
- Se tabularon los cuadros según variables de la hipótesis propuesta.
- Se representó gráficamente.

- Se analizó los resultados estadísticos de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados.
- Se interpretó los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Se comprobó y verificó de hipótesis.
- Se estableció conclusiones y recomendaciones.

3.7.1. Validez

Un instrumento de recolección es válido “cuando mide de alguna manera demostrable aquello que trata de medir, libre de distorsiones sistemáticas” (Medina, W. 2013).

La encuesta aplicada al personal de la empresa fundamenta su validez en el juicio de profesionales de la rama de psicología industrial, el instrumento mide de una manera demostrable y libre de distorsiones sistemáticas

3.7.2. Confiabilidad

“Una medición es confiable o segura cuando aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporciona resultados iguales o parecidos. La determinación de la confiabilidad consiste, pues, en establecer si las diferencias de resultados se deben a inconsistencias en la medida” (Medina, W. 2013).

La primera versión de la encuesta pasó por revisión de profesionales; después de sus recomendaciones, modificaciones y las correcciones pertinentes, fue aprobada por los mismos para su aplicación.

CAPÍTULO IV

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Luego de haber sido realizadas las encuestas en la empresa SORECH S.A., se realizó la organización, análisis, discusión e interpretación de los resultados obtenidos, mediante la aplicación estadística que incluye el uso de tablas y gráficos en pastel en una hoja electrónica del programa Microsoft Excel versión 2013, la que permitió la recolección y posterior desenvolvimiento estadístico.

El análisis e interpretación de los resultados se realizó en forma porcentual expresada literalmente, por lo que constituye un análisis cualitativo de los datos cuantitativos recabados en una encuesta de 13 preguntas graficadas porcentualmente según la preferencia de los encuestados.

Para nuestra investigación tendremos en cuenta los siguientes puntos:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis. Para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

4.2. Interpretación de datos

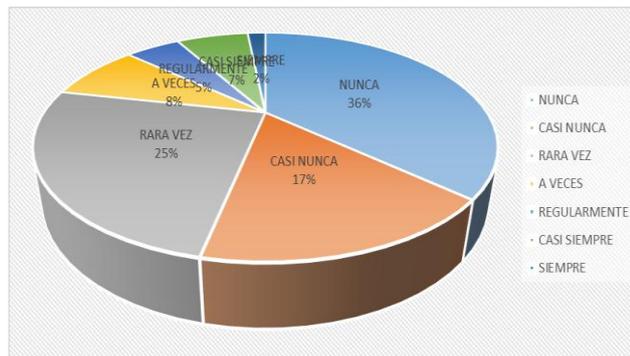
1. ¿Se le dio a conocer el documento donde se describe todo sobre su puesto de trabajo?

Tabla N° 4: Descripción puesto de trabajo

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	22	37%
CASI NUNCA	10	17%
RARA VEZ	15	25%
A VECES	5	8%
REGULARMENTE	3	5%
CASI SIEMPRE	4	7%
SIEMPRE	1	2%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico N° 5: Descripción puesto de trabajo



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 36% considera que nunca se les dio el documento que describe las funciones de su trabajo, el 15% considera que casi nunca, el 25% considera que rara vez, el 8% considera que a veces el 7% considera que regularmente, el 7% considera que casi siempre y para finalizar el 2% considera que casi siempre se les da a conocer.

Interpretación: SOCHER S.A. cuenta con un manual de funciones para cada puesto pero no ha sido socializado con los colaboradores de la empresa, por lo cual no se seleccionan las personas adecuadas.

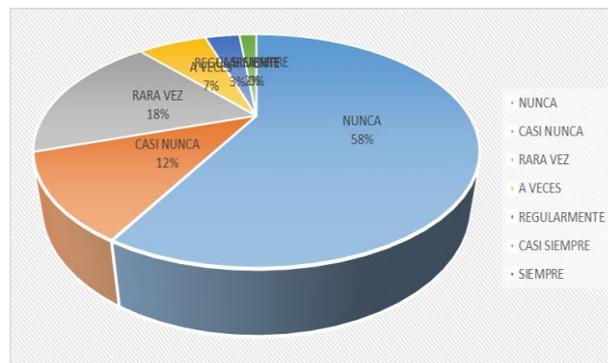
2. ¿Se le dieron detalles de las tareas y funciones que se deben cumplir en su trabajo?

Tabla Nº 5: Tareas y funciones

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	35	58%
CASI NUNCA	7	12%
RARA VEZ	11	18%
A VECES	4	7%
REGULARMENTE	2	3%
CASI SIEMPRE	1	2%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico Nº 6: Tareas y funciones



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 58% considera que nunca les brindaron detalles acerca de sus deberes y tareas, el 12% contesta que casi nunca, el 18% considera que rara vez, el 7% dice que a veces, el 3% considera que regularmente mientras que el 2% considera que casi nunca se las detallan.

Interpretación: La mayoría de personas que conforman SORECH S.A. no obtuvieron algún tipo de información donde esclarecer las dudas que tuvieran acerca de las actividades que conciernen a su puesto de trabajo.

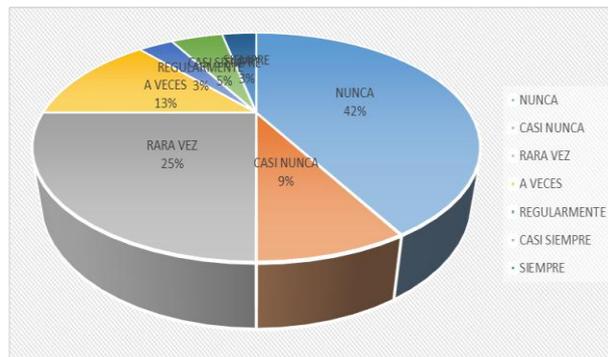
3. ¿Conoce usted las responsabilidades, metas y objetivos de su puesto de trabajo?

Tabla N° 6: Responsabilidades, metas y objetivos

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	25	42%
CASI NUNCA	5	8%
RARA VEZ	15	25%
A VECES	8	13%
REGULARMENTE	2	3%
CASI SIEMPRE	3	5%
SIEMPRE	2	3%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico N° 7: Puesto de trabajo



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 42% considera que nunca se le muestran sus responsabilidades, metas y objetivos del puesto de trabajo, el 9% considera que casi nunca, el 25% considera que rara vez, el 13% considera que a veces, el 5% considera que casi siempre y finalmente el 3% considera que siempre.

Interpretación: Las personas pertenecientes a SORECH S.A. no conocen las responsabilidades que tienen en su puesto de trabajo, tampoco las metas a cumplir ni los objetivos organizacionales.

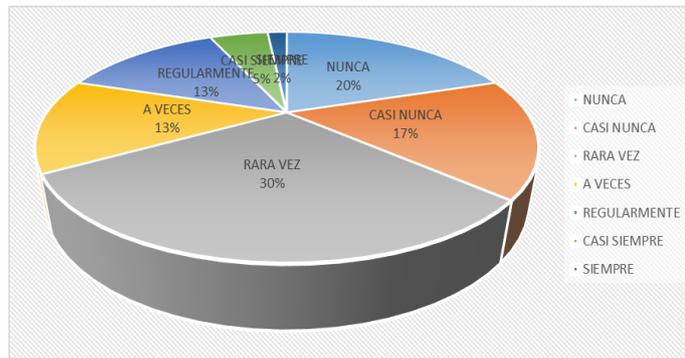
4. ¿Tiene claros los conocimientos, técnicas y habilidades dentro de su trabajo?

Tabla Nº 7: Conocimientos, técnicas y habilidades

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	12	20%
CASI NUNCA	10	17%
RARA VEZ	18	30%
A VECES	8	13%
REGULARMENTE	8	13%
CASI SIEMPRE	3	5%
SIEMPRE	1	2%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico Nº 8: Conocimientos, técnicas y habilidades



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 20% nunca tiene claros los conocimientos y habilidades del trabajo que realiza, el 17% considera que nunca, el 30% rara vez, el 13% considera que a veces y otro 13% considera que regularmente, un 5% considera que casi siempre y finalmente el 2% considera que siempre.

Interpretación: En la mayoría las personas si saben que conocimientos, técnicas y habilidades deben poseer para desempeñar correctamente el puesto para el cual han sido contratados.

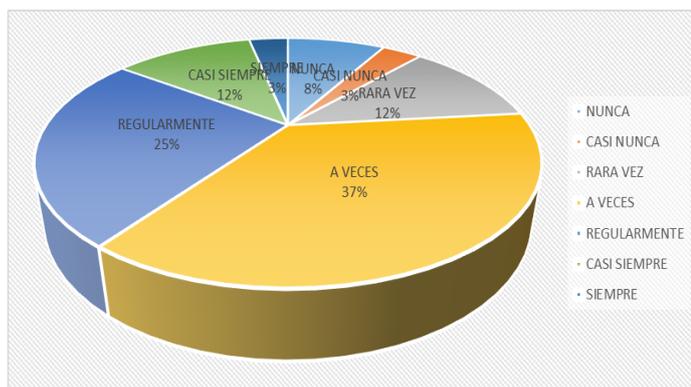
5. ¿Tiene conocimiento del trato que debe dar a los demás dentro de su puesto de trabajo?

Tabla Nº 8: Trato al cliente

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	5	8%
CASI NUNCA	2	3%
RARA VEZ	7	12%
A VECES	22	37%
REGULARMENTE	15	25%
CASI SIEMPRE	7	12%
SIEMPRE	2	3%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico Nº 9: Trato al cliente



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 8% considera que nunca sabe cómo debe tratar a los demás en su trabajo, el 3% considera que casi nunca, el 12% considera que rara vez, el 37% considera que a veces, el 25% considera que regularmente, el 12% considera que regularmente y finalmente el 3% considera que siempre.

Interpretación: En el análisis de puestos de la empresa SORECH S.A. no se toma la debida importancia a la parte psicológica de la persona, la empresa está enfocada más a lo técnico.

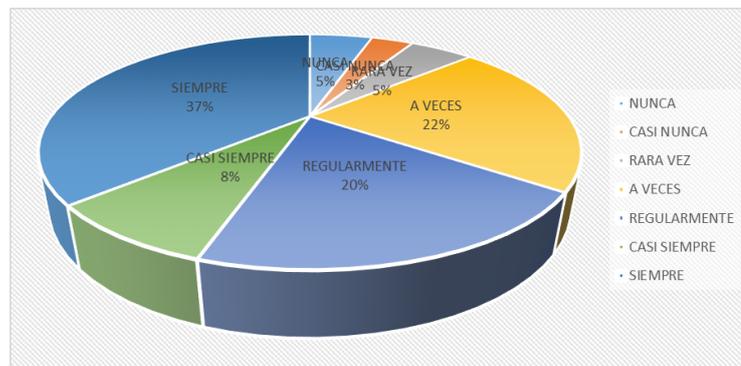
6. ¿Se señala el conocimiento técnico que debe tener para su puesto de trabajo?

Tabla Nº 9: Conocimiento técnico

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	3	5%
CASI NUNCA	2	3%
RARA VEZ	3	5%
A VECES	13	22%
REGULARMENTE	12	20%
CASI SIEMPRE	5	8%
SIEMPRE	22	37%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico Nº 10: Conocimiento técnico



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 37% considera que siempre saben que conocimiento técnico deben saber para realizar su trabajo, el 8% considera que casi siempre, el 20% contestó regularmente, el 22% considera que a veces, el 5% rara vez, el 3% contestó que nunca y finalmente el 5% considera que nunca.

Interpretación: Los colaboradores, en su mayoría sí están al tanto del conocimiento técnico específico que debe poseer para el cargo a desempeñar.

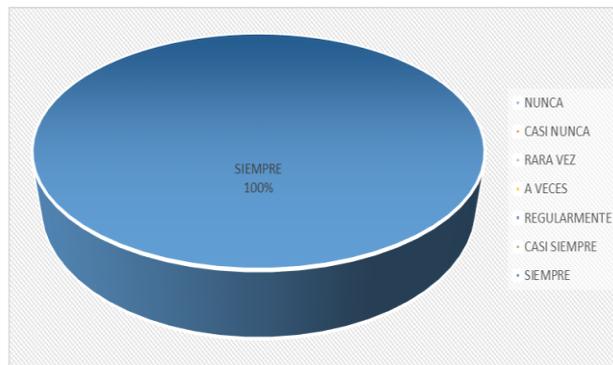
7. ¿Se le realizó una entrevista de trabajo en esta empresa?

Tabla N° 10: Entrevista de trabajo

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA		0%
CASI NUNCA		0%
RARA VEZ		0%
A VECES		0%
REGULARMENTE		0%
CASI SIEMPRE		0%
SIEMPRE	60	100%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico N° 11: Entrevista



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 100% realizó una entrevista de trabajo para ingresar a la empresa.

Interpretación: La totalidad de empleados de SORECH S.A. pasaron por una entrevista para llegar al puesto en el que se encuentran.

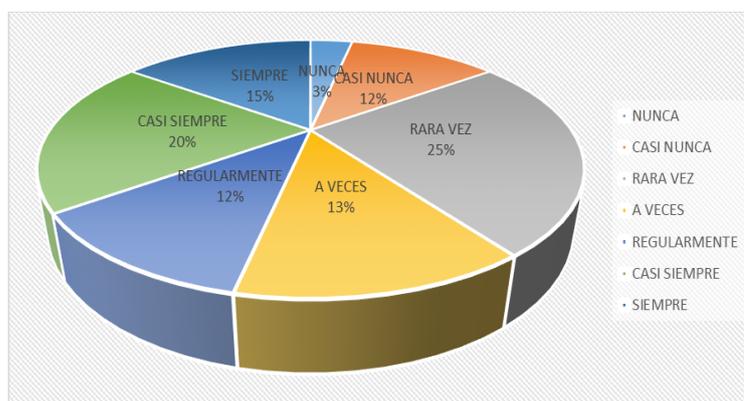
8. ¿Hubo verificación de información entregada por usted por parte del personal de la empresa?

Tabla N° 11: Verificación de información

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	2	3%
CASI NUNCA	7	12%
RARA VEZ	15	25%
A VECES	8	13%
REGULARMENTE	7	12%
CASI SIEMPRE	12	20%
SIEMPRE	9	15%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico N° 12: Verificación de información



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 3% considera que nunca se verifican los datos de la entrevista laboral, el 12% considera que casi nunca, el 25% considera que rara vez, el 13% considera que a veces, el 12% considera que regularmente, el 20% casi siempre y finalmente el 15% considera que siempre.

Interpretación: La empresa no está llevando un correcto proceso de selección de personal, ya que en múltiples ocasiones no está constatando la veracidad de la información de los entrevistados.

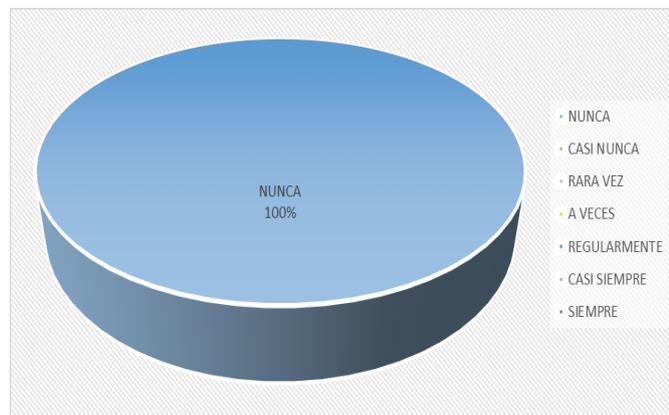
9. ¿Se le realizó una segunda entrevista?

Tabla N° 12: Segunda entrevista

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	60	100%
CASI NUNCA		0%
RARA VEZ		0%
A VECES		0%
REGULARMENTE		0%
CASI SIEMPRE		0%
SIEMPRE		0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico N° 13: Segunda entrevista



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 100% considera que nunca se les hizo una segunda entrevista laboral.

Interpretación: Ninguna de las personas que laboran en SORECH S.A. han pasado por una segunda entrevista, lo cual indica que la empresa no se maneja bajo dicho proceso.

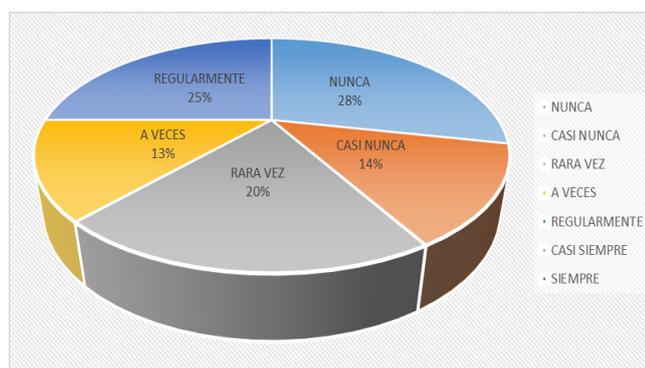
10. ¿Se le aplicó algún tipo de test o evaluación de tipo psicológicas?

Tabla Nº 13: Test o evaluación

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	17	28%
CASI NUNCA	8	13%
RARA VEZ	12	20%
A VECES	8	13%
REGULARMENTE	15	25%
CASI SIEMPRE		0%
SIEMPRE		0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico Nº 14: Test o evaluación



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 28% considera que nunca se les realiza una prueba, el 14% casi nunca, el 20% considera que rara vez, el 13% considera que a veces mientras que el 25% considera que regularmente.

Interpretación: El personal de SORECH S.A., en su mayoría no ha pasado por evaluaciones o test que evalúen la parte psicológica de la persona.

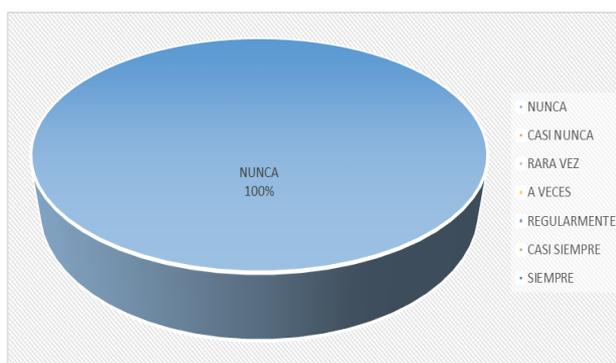
11. ¿Pasó usted por un periodo de prueba en la empresa?

Tabla N° 14: Periodo de prueba

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	60	100%
CASI NUNCA		0%
RARA VEZ		0%
A VECES		0%
REGULARMENTE		0%
CASI SIEMPRE		0%
SIEMPRE		0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico N° 15: Periodo de prueba



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 100% considera que nunca estuvo en período de prueba.

Interpretación: SORECH S.A. no se maneja bajo por contrataciones de personal bajo un periodo de prueba de tres meses, los colaboradores tienen contratos de un año.

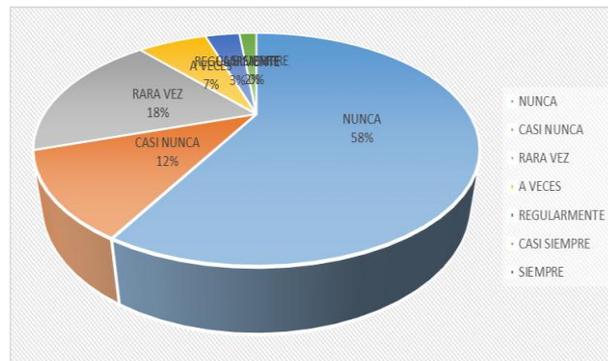
12. ¿Se hizo usted exámenes físicos y médicos?

Tabla N° 15: Exámenes físicos y médicos

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	35	58%
CASI NUNCA	7	12%
RARA VEZ	11	18%
A VECES	4	7%
REGULARMENTE	2	3%
CASI SIEMPRE	1	2%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico N° 16: Exámenes físicos y médicos



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 58% considera que nunca se hicieron exámenes médicos, el 12% contesta que casi nunca, el 18% considera que rara vez, el 7% dice que a veces, el 3% considera que regularmente mientras que el 2% considera que casi nunca se las detallan.

Interpretación: La mayoría del personal de SORECH S.A. no tuvo que realizarse exámenes médicos ni físicos, lo cual es muy importante para la empresa ya que sus empleados pasan más en campo que en oficina.

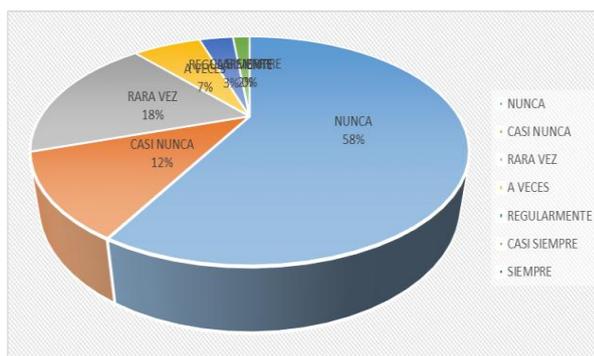
13 ¿Tiene usted empleo definitivo en esta empresa?

Tabla N° 16: Empleo definitivo

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	35	58%
CASI NUNCA	7	12%
RARA VEZ	11	18%
A VECES	4	7%
REGULARMENTE	2	3%
CASI SIEMPRE	1	2%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado por: Andrade Damián

Gráfico N° 17: Empleo definitivo



Elaborado por: Andrade Damián

Análisis e Interpretación

Análisis: Del total de personas encuestadas el 58% considera que nunca tienen empleo fijo en la empresa, el 12% contesta que casi nunca, el 18% considera que rara vez, el 7% dice que a veces, el 3% considera que regularmente mientras que el 2% considera que casi nunca se las detallan.

Interpretación: SORECH S.A. se maneja bajo contratos de un año, después de lo establecido, los altos mandos son los que deciden si el empleado continúa o no laborando en la empresa.

4.3. Verificación de la hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis es necesario contar con la utilización de la prueba del Chi cuadrado (X^2), por medio del cual permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Planteamiento de la Hipótesis

$$O=E \quad \Longrightarrow \quad O-E=0$$

$$O \neq E \quad \Longrightarrow \quad O-E \neq 0$$

Nivel de significancia y grados de libertad

Simbología:

H_0 = Hipótesis Nula

H_1 = Hipótesis alternativa

f_o = Frecuencia Observada

f_e = Frecuencia Esperada

α = Nivel de Significancia

gl = Grados de libertad

nf = Número de filas

mc = Número de columnas

x^2 = Chi cuadrado Tabulado

x^2_c = Chi cuadrado Calculado

Modelo Lógico

Hi: El análisis ocupacional influye en selección de personal de Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.".

Ho: El análisis ocupacional NO influye en selección de personal de Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.".

Modelo Matemático

$$H_0 = X_1 = X_2$$

$$H_1 = X_1 \neq X_2$$

Modelo Estadístico

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X^2 = Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperado

Nivel de Significación

Se aplica un nivel de significación del 5% (confianza 95% y error 5%)

$$\alpha = 0.05$$

Especificación del estadístico

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de Chi cuadrado, aplicaremos la siguiente fórmula.

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

X^2 = Chi o ji cuadrado

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Criterio: Rechace la hipótesis nula si: $x_c^2 \geq x_t^2 = 5,991$

Distribución del Chi cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Tabla N° 17: Distribución del chi cuadrado

Elaborado por: Andrade Damián

Frecuencia observada

	CATEGORIA							SUB TOT AL
	SIE MP RE	CASI SIEM PRE	REGU LARM ENTE	A VE CE S	RA RA VEZ	CASI NUN CA	NU NC A	
¿Se le dio a conocer el documento donde se describe todo sobre su puesto de trabajo?	1	4	3	5	15	10	22	60
¿Se le brindó detalles de las tareas y funciones que se deben cumplir en su trabajo?	0	1	2	4	11	7	35	60
¿Se le aplicó algún tipo de test o evaluación?	0	0	15	8	12	8	17	60
¿Se hizo usted exámenes físicos y médicos?	0	1	2	4	11	7	35	60
TOTAL	1	6	22	21	49	32	109	240

Tabla Nº 18: Frecuencias observadas

Elaborado por: Andrade Damián

Frecuencia esperada

¿Se le dio a conocer el documento donde se describe todo sobre su puesto de trabajo?	0,25	1,5	5,5	5,25	12,25	8	27,25	60
¿Se le brindó detalles de las tareas y funciones que se deben cumplir en su trabajo?	0,25	1,5	5,5	5,25	12,25	8	27,25	60
¿Se le aplicó algún tipo de test o evaluación?	0,25	1,5	5,5	5,25	12,25	8	27,25	60
¿Se hizo usted exámenes físicos y médicos?	0,25	1,5	5,5	5,25	12,25	8	27,25	60
TOTAL	1	6	22	21	49	32	109	240

Tabla Nº 19: Frecuencia esperada

Elaborado por: Andrade Damián

Cálculo del chi cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
1	0,25	0,75	0,5625	2,250
4	1,5	2,5	6,25	4,167
3	5,5	-2,5	6,25	1,136
5	5,25	-0,25	0,0625	0,012
15	12,25	2,75	7,5625	0,617
10	8	2	4	0,500
22	27,25	-5,25	27,5625	1,011
0	0,25	-0,25	0,0625	0,250
1	1,5	-0,5	0,25	0,167
2	5,5	-3,5	12,25	2,227
4	5,25	-1,25	1,5625	0,298
11	12,25	-1,25	1,5625	0,128
7	8	-1	1	0,125
35	27,25	7,75	60,0625	2,204
0	0,25	-0,25	0,0625	0,250
0	1,5	-1,5	2,25	1,500
15	5,5	9,5	90,25	16,409
8	5,25	2,75	7,5625	1,440
12	12,25	-0,25	0,0625	0,005
8	8	0	0	0,000
17	27,25	-10,25	105,0625	3,856
0	0,25	-0,25	0,0625	0,250
1	1,5	-0,5	0,25	0,167
2	5,5	-3,5	12,25	2,227
4	5,25	-1,25	1,5625	0,298
11	12,25	-1,25	1,5625	0,128
7	8	-1	1	0,125
35	27,25	7,75	60,0625	2,204
240	240			43,950

Tabla Nº 20: Cálculo del chi cuadrado

Elaborado por: Andrade Damián

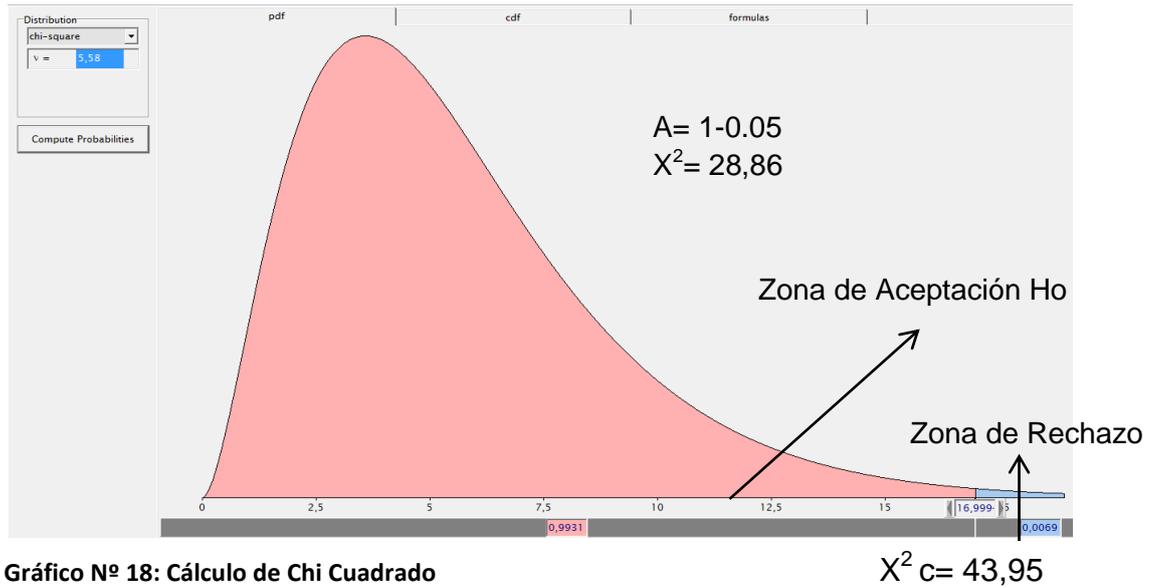


Gráfico N° 18: Cálculo de Chi Cuadrado
 Elaborado Por: Andrade Damián

Conclusiones:

Por cuanto el valor de $X^2 c = 43,95 < X^2 t = 28,86$ por tanto de conformidad a la regla de decisión establecida, se encuentra fuerza de la zona de aceptación, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice lo siguiente: El análisis ocupacional influye en la selección de personal de Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.".

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- El Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, muestra algunas falencias en el análisis de puestos ya que no se ha estructurado adecuadamente por lo que incide en la selección de personal.
- Se concluye que existe relación entre en el análisis de puestos y la selección del personal idóneo para trabajar dentro del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, por lo que se considera que es mucho mejor contar con colaboradores que sepan cuáles son sus tareas, actividades y deberes dentro de la empresa y no incurrir en problemas por incumplimiento o desconocimiento de las acciones que la empresa necesita por parte de sus empleados.
- Se considera que los factores que estructuran el análisis de puestos del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, no se encuentran bien determinados por lo que no siempre se saben cuáles son las actividades que deben realizar los empleados generando confusiones, reprocesos y otro tipo de problemas a nivel laboral.
- Es necesaria la implementación de una propuesta que mejore el proceso de selección de personal realizado dentro de la empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, tomando como punto de referencia el análisis de puesto de la empresa para tener resultados óptimos en la empresa.

RECOMENDACIONES:

- Se recomienda tomar las medidas necesarias para mejorar notablemente el análisis de puestos ya que esto incide directamente en todo el proceso de seleccionar el personal adecuado para cada puesto.
- Debido a la relación existente entre el análisis de puestos y la selección de personal se recomienda que poner en marcha una estrategia que ayude a mejorar ambas temáticas con la finalidad de mejorar dichas falencias.
- Se recomienda esclarecer los factores que constituyen el análisis de puestos para que sirva de instrumento de apoyo en todo el proceso de selección de personal para obtener como resultado talento humano calificado.
- Se recomienda la realización de un Manual de Funciones y Competencias dentro del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.", beneficiando así la selección del personal dándole un mejor proceso para tener resultados óptimos en la empresa; y tomando en cuenta la realidad dentro de la que se desenvuelve la misma.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

- **Tema**

Diseño de un manual de funciones y competencias para Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.",

- **Institución ejecutora**

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.",

- **Beneficiarios**

Directos:

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.",

Indirectos:

Clientes- Proveedores

- **Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio – Septiembre 2014

Final – Enero 2015

- **Equipo Técnico responsable**

Galo Damián Andrade Lescano

Empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.",

- **Costo**

La realización de la propuesta tuvo un costo de \$309,10

1.2. Antecedentes de la propuesta

En la investigación previamente realizada se pudo evidenciar que el análisis ocupacional dentro de la empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.", afectaba directamente a la selección de personal de la misma, por lo que muchas actividades no podían ser realizadas a cabalidad.

Es importante acotar que tomando como base el análisis ocupacional se puede saber cuáles son las actividades que deben ser realizadas por puesto de trabajo, facilitando al seleccionador de personal, que en este caso sería el jefe del departamento de talento humano, para que pueda tener dentro del proceso de selección a las personas idóneas para el cargo vacante.

En la investigación se determinó que la empresa posee un manual de procedimientos, pero no un manual donde se especifique los requerimientos de SORECH S.A., lo cual afecta la selección de personal porque el encargado no sabe el perfil necesario, los estudios que debe poseer el postulante y las competencias necesarias.

Por lo anteriormente mencionado se cree que una propuesta de solución al tema previamente investigado es lo más idóneo que se puede hacer, estableciendo un manual de funciones y competencias aplicable a la selección de personal que se fundamente en las funciones, tareas, perfil necesario, etc. y no deje cabos sueltos al momento de realizar contrataciones dentro de la empresa, para con lo que se podría esperar un mejor rendimiento laboral.

6.3. Justificación

La presente propuesta tiene como objetivo esencial, el elaborar un nuevo procedimiento para la selección de personal dentro de la empresa, establecer una metodología en base a los perfiles de cada cargo,

aportando así un instrumento que delimite las funciones a las actividades de selección, para así elevar el potencial de cada trabajador y por ende la calidad de servicio para alcanzar los objetivos organizacionales.

La aplicación de esta propuesta es necesaria, ya que busca mejorar el modelo adecuado de reclutamiento y selección de personal, y a la vez concientizar acerca de la vital importancia de contar con personal idóneo en cada puesto de trabajo para así, aportar al desarrollo de la organización.

El manual de funciones y competencias es de gran utilidad porque es un proceso universal y continuo que será aplicable durante todo el tiempo de gestión de la empresa, el departamento de talento humano podrá utilizarlo sin ningún inconveniente cada vez que sea necesaria la contratación de nuevo personal.

La novedad de esta propuesta se basa en que la empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.", en su corto tiempo de gestión no ha aplicado un modelo de selección de personal adecuado, es algo nuevo para ellos pero se muestran abiertos a la puesta en práctica del manual.

La propuesta es trascendente puesto a que su aplicación trae beneficios notables a la empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.", ya que la selección adecuada es la base fundamental para el éxito de la empresa, de principio a fin se debe gestionar con mira a la calidad.

Es una propuesta factible de llevar a cabo ya que se obtuvo el apoyo y las puertas abiertas a toda la investigación por parte del personal y el alto mando jerárquico de la empresa SORECH S.A.

6.4. Objetivos

General

Diseñar un manual de funciones y competencias que permita seleccionar el personal idóneo para la empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."

Específicos

- Diseñar el organigrama estructural del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."
- Determinar todas las funciones y competencias que deben poseer las personas que ocupen cada uno de los cargos del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."
- Socializar el manual de funciones y competencias de personal con el departamento de talento humano de la empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.",

6.5. Análisis de Factibilidad

• Política

La propuesta es factible de realizar puesto que no compromete políticamente la situación de la empresa, sino más bien promueve la entrada de personal capacitado dando mayor oportunidad a las personas que han logrado prepararse en las áreas deseadas.

• Socio - Cultural

En lo social se prevé el apoyo a muchas familias otorgando plazas de empleo y formas de cumplimiento a sus objetivos personales a través de la apertura de trabajo a personas debidamente capacitadas.

- **Tecnológico**

Tecnológicamente la investigación es realizable debido a que no compromete el uso de nuevas tendencias tecnológicas sino más bien se encuadra en el apoyo teórico y bibliográfico.

- **Organizacional**

La factibilidad organizacional es amplia debido a que se cuenta con el permiso de las autoridades de la empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.", debido a que es una propuesta que hará que se mejore considerablemente la situación actual presentada.

- **Ambiental**

La propuesta no influye dentro del ámbito ambiental por lo que no es necesario ningún tipo de permiso y es factible realizarla.

- **Económica- Financiera**

Una vez organizada la empresa va a poder aprovechar mejor sus recursos y materias obtenidos, evitando duplicidad de funciones en el personal o la burocracia en los cargos.

- **Legal**

La propuesta es factible en el ámbito legal porque se sustenta en el Código de Trabajo en las resoluciones y disposiciones de las autoridades competentes, así como en su reglamento interno, que tiene cada empresa.

Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

6.6. Fundamentación Teórica

Manual

Según Franklin E. (1997) “Un manual es un documento donde se va detallando las actividades específicas las que realiza en un cargo y ahí se puede determinar las competencias de una persona en su área de trabajo. “Un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.”

El manual es un documento de gran importancia dentro de cualquier organización – empresa, ya que en él se detallan un sin número de contenidos que permiten que la empresa u organización, administrativamente se pueda organizar:

- Determinación de puestos o cargos.
- Determinación de actividades específicas por cada puesto o cargo.
- Puestos o unidades administrativas y técnicas.
- Nivel de responsabilidad y participación para cada puesto o unidad.
- Información de formularios a aplicarse.
- Modelos de ejemplos de documentos a utilizarse en la labor diaria de la empresa.
- Información básica referente al funcionamiento de cada unidad administrativa de la empresa.

Competencias

Según Spencer y Spencer (1993) “Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta

casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

La competencia es la característica de un individuo en este caso de un trabajador para cumplir una actividad correctamente.

Competencia laboral

“Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”. (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional- Cinterfor, perteneciente a la OIT)

Las capacidades que posee el ocupante de un puesto de trabajo para realizar con éxito las actividades relacionadas a su puesto de trabajo, esta debe ser real y observable ya que de esta depende el éxito de la empresa

Competencias transversales

Para Alles Martha Alicia (2004) “Este tipo de competencias involucran diversos factores: gestión de recursos, relaciones interpersonales, información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

- ***Gestión de recursos: Se refiere a la distribución, uso y autocontrol del tiempo, dinero, materiales y equipo, personal.***

- **Relaciones interpersonales:** *Habilidad de relación con otras personas para lograr algo específico como trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.*
- **Gestión de información:** *Es buscar la disciplina para evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.*
- **Comprensión sistémica:** *Una persona que pueda comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.*
- **Dominio tecnológico:** *seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos”.*

Compuesta por varios factores que son utilizadas en el ámbito laboral, pero que no son aprendidas ni adquiridas en institutos educativos, saber manejar los recursos que se posee al igual que la información, saber relacionarse con las personas para alcanzar objetivos, el conocimiento tecnológico.

Competencias genéricas

Para Alles Martha Alicia (2004) “Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas.

***Su nombre procede del escenario en el que se desarrollan:
el individuo las adquiere en la educación básica,
oficialmente instituida para los grados 1 al 9 de la escuela,
y después las despliega en sus actividades cotidianas,
entre las que dé incluyen la vida laboral”.***

Son adquiridas a lo largo de la vida estudiantil, y se las utiliza en situaciones laborales específicas donde se necesita respuestas complejas.

Manual de funciones y competencias

“El manual específico de funciones y de competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad y organismo”

Es necesario establecer un instrumento donde las funciones de cada cargo estén debidamente establecidas así como las competencias necesarias para desempeñar dichas funciones, esto se hace con la finalidad de que cada persona tenga claro su rol dentro de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."



Misión

La transformación del conocimiento en la optimización de los proyectos de nuestros clientes.

Visión

Convertirnos en una empresa líder a nivel nacional e internacional en servicios de consultoría, auditoría, técnica y construcción.

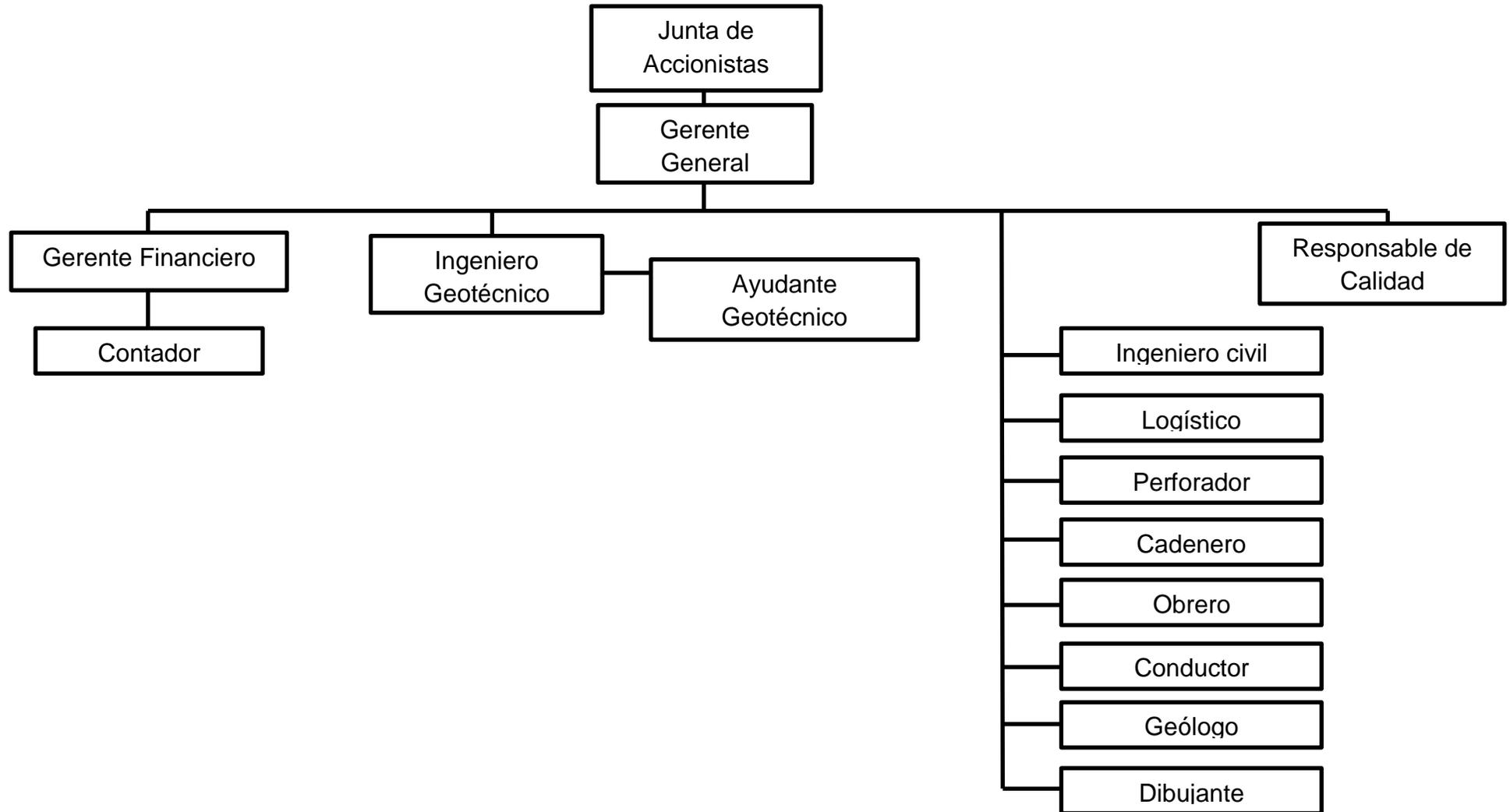
Políticas

- La satisfacción total de nuestros clientes por el cumplimiento de cronogramas, enmarcados en altos estándares de calidad, salud ocupacional y con respeto al medio ambiente.
- El crecimiento profesional de nuestros colaboradores.
- El crecimiento integral de nuestra empresa, siendo eficientes y eficaces, elevando nuestras ventas a través de la innovación constante de nuestros procesos.

Valores institucionales

- Ética
- Productividad
- Responsabilidad
- Compromiso con el ambiente
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo

Organigrama estructural de Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."



Importancia

La importancia del manual de funciones y competencias radica en que define los procesos inmiscuidos en cada cargo de la compañía, además de las competencias o requisitos necesarios para que los colaboradores lleven a cabo cada actividad de la manera adecuada.

Objetivos del manual

Objetivo general

Servir como herramienta auxiliar en el proceso de reclutamiento y selección de personal para el departamento de talento humano.

Objetivos específicos

- Definir las funciones y competencias de cada cargo de la empresa.
- Propiciar un instrumento que facilite el encontrar el colaborador adecuado para las vacantes.

Instrucciones de uso

- Dar a conocer su contenido.
- La información comprendida en este documento debe ser revisada y analizada para posteriormente ponerla en práctica.
- El presente manual deberá ser revisado, y de ser necesario, actualizado al menos cada año.
- Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios haciendo saber su modificación.

CONTENDIO DEL MANUAL

DATOS GENERALES DEL PUESTO

- Denominación del Cargo
- Departamento y/o Sección o Área
- Nombre del Cargo del Jefe Superior
- Nombre y Apellidos del titular del puesto
- Departamento

RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Síntesis o Misión del Puesto
- Detalle de Funciones, Responsabilidades y tareas

REQUISITOS QUE DEBE POSEER EL TITULAR DEL PUESTO

Detalle de los Requisitos ideales para ocupar el cargo:

- Académicos
- Experiencia
- Formación adicional (cursos, seminarios, otros)
- Competencias
- Edad

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”



DATOS GENERALES DEL PUESTO

Denominación del puesto: Gerente General

Empresa:	Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”
Cargo:	Gerente General
Nombres y Apellidos del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	Directivos
Departamento: Directivo	Puesto Superior: Tiene a su mando al Propietario
Aprobaciones: Manual de Funciones	Fecha: 01 de Febrero, 2015

SISTESIS DEL PUESTO
<p>Programar, organizar, ejecutar y controlar simultánea y gradualmente las actividades.</p> <p>Líder íntegro, que delega, guía y planifica.</p>

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades / Tareas / Responsabilidad	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. 	Medio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. 	Medio

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación general: Título de tercer de Ingeniero Civil, Maestría en Geotecnia

Otra formación complementaria

- Experiencia requerida: 5 años de experiencia en procesos relacionados.

Formación/Cursos o Seminarios:

- Geología, Minas y petróleos
- Tics utilitarios
- Gestión de proyectos
- Administración

Idioma: Español

Edad: 35 - 45 años

Género: Indistinto

PC (Detallar): Paquete de Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
➤ Liderazgo	Grado A
➤ Don de mando	Grado A
➤ Tolerancia a la presión	Grado A
➤ Responsabilidad	Grado A
➤ Compromiso	Grado A

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Lealtad y sentido de pertenencia				
Orientación al cliente				
Trabajo en equipo				
Aceptación de normas y políticas				
Búsqueda de la excelencia				
Capacidad de negociación.				
Desarrollo de Relaciones				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."



DATOS GENERALES DEL PUESTO

Denominación del puesto: Gerente Financiero

Empresa:	Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."
Cargo:	Gerente Financiero
Nombres y Apellidos del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	Directivos
Departamento: Directivo	Puesto Superior: Tiene a su mando al Propietario
Aprobaciones: Manual de Funciones	Fecha: 01 de Febrero, 2015

SISTESIS DEL PUESTO

Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO Actividades / Tareas / Responsabilidad	GRADO DE RELEVANCIA
➤ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.	Medio
➤ Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar los proyectos. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. externos, fondos provenientes de deuda vs. fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.	Alto
➤ El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.	Medio
➤ Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.	Medio
➤ Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación general: Título de tercer nivel en Administración de empresas o cuarto nivel.

Otra formación complementaria

- Experiencia requerida: 5 años de experiencia en procesos administrativos.

Formación/Cursos o Seminarios:

- Activos fijos
- Tics utilitarios
- Gestión de proyectos
- Contabilidad

Idioma: Español

Edad: 35 - 45 años

Género: Indistinto

PC (Detallar): Paquete de Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
➤ Capacidad de análisis	Grado A
➤ Gestión de recursos	Grado A
➤ Planificación y control	Grado A
➤ Toma de decisiones	Grado A
➤ Trabajo en equipo	Grado A

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Lealtad y sentido de pertenencia				
Comunicación				
Trabajo en equipo				
Aceptación de normas y políticas				
Organización				
Capacidad de negociación.				
Responsabilidad				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”



DATOS GENERALES DEL PUESTO

Denominación del puesto: Contador

Empresa:	Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”
Cargo:	Contador
Nombres y Apellidos del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	Administrativos
Departamento: Directivo	Puesto Superior: Tiene a su mando al Gerente Financiero
Aprobaciones: Manual de Funciones	Fecha: 01 de Febrero, 2015

SISTESIS DEL PUESTO

Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.
Adicionalmente elabora y controla la labor presupuestaria y de costos.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	GRADO DE RELEVANCIA
Actividades / Tareas / Responsabilidad	
➤ Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.	Alto
➤ Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas	Medio
➤ Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.	Bajo
➤ Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.	Medio
➤ Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación general: Título de tercer nivel Contabilidad y auditoría

Otra formación complementaria

- Experiencia requerida: 4 años de experiencia en procesos relacionados.

Formación/Cursos o Seminarios:

- Activos fijos
- Tics utilitarios
- Balances contables
- Programas contables

Idioma: Español

Edad: Mayor de 30 años

Género: Indistinto

PC (Detallar): Paquete de Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
➤ Honestidad	Grado A
➤ Análisis numérico	Grado A
➤ Ética	Grado A
➤ Gestión de recursos	Grado A
➤ Habilidad de control	Grado A

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Responsabilidad				
Tolerancia al estrés				
Trabajo en equipo				
Aceptación de normas y políticas				
Organización				
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario	D: Insatisfactorio	

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”



DATOS GENERALES DEL PUESTO

Denominación del puesto: Ingeniero Geotécnico

Empresa:	Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”
Cargo:	Ingeniero Geotécnico
Nombres y Apellidos del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	De campo
Departamento: Directivo	Puesto Superior: Tiene a su mando al Gerente General
Aprobaciones: Manual de Funciones	Fecha: 01 de Febrero, 2015

SISTESIS DEL PUESTO

Cumplir con las funciones encomendadas de investigaciones geotécnicas de campo y diseño para la construcción de la planta chancadora, planta de procesos y faja transportadora, obtención de los parámetros de diseño y análisis de estabilidad del terreno.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO Actividades / Tareas / Responsabilidad	GRADO DE RELEVANCIA
➤ Realizar el control de las estaciones de control geotécnico en el tajo abierto, pad y depósitos además del requerimiento de la autoridad	Alto
➤ Generar informes de estabilidad de taludes semestralmente, realizar control de estaciones de control geotécnico	Medio
➤ Llevar el control de estabilidad de taludes	Bajo
➤ Reportar al Superintendente de Planeamiento.	Medio
➤ Ver los costos de Presupuestos	Medio

REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación general: Ingeniero civil, geólogo, minas	
Otra formación complementaria <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida: 3 años de experiencia en procesos relacionados. 	
Formación/Cursos o Seminarios: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistemas de Gestión ISO 9000, ISO 14000, OHSAS ➤ Conocimiento de Dips/Phases o similares 	
Idioma: Español	
Edad: Mayor de 30 años	Género: Indistinto
PC (Detallar): Paquete de Office.	

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
➤ Liderazgo comprobado	Grado A
➤ Trabajo en equipo	Grado A
➤ Gran capacidad de análisis	Grado A
➤ Comunicación a todo nivel en Construcción	Grado A

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Responsabilidad				
Tolerancia al estrés				
Trabajo en equipo				
Aceptación a detalles				
Orientación a seguridad				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."



DATOS GENERALES DEL PUESTO

Denominación del puesto: Responsable de calidad

Empresa:	Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."
Cargo:	Responsable de calidad
Nombres y Apellidos del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	Administrativo
Departamento: Directivo	Puesto Superior: Tiene a su mando al Gerente general
Aprobaciones: Manual de Funciones	Fecha: 01 de Febrero, 2015

SISTESIS DEL PUESTO

Apoyar a Dirección para redactar, difundir y hacer cumplir la política de calidad y los objetivos propuestos.

Tomar las medidas necesarias para llevar a cabo la implantación y posterior cumplimiento del sistema de gestión.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO Actividades / Tareas / Responsabilidad	GRADO DE RELEVANCIA
➤ Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,	Alto
➤ Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y	Medio
➤ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.	Medio
➤ Mantener relaciones con clientes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.”	Bajo

REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación general: Ingeniero industrial o afines	
<p>Otra formación complementaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida: 3 años de experiencia en procesos relacionados. <p>Formación/Cursos o Seminarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Geología, Minas y petróleos ➤ Gestión de calidad ➤ Normas de calidad ➤ Inglés avanzado 	
Idioma: Español	
Edad: 35 - 45 años	Género: Indistinto
PC (Detallar): Paquete de Office.	

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
➤ Trabajo bajo presión	Grado A
➤ Liderazgo	Grado A
➤ Trabajo en equipo	Grado A
➤ Manejo de personal	Grado A

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Habilidad de control				
Responsabilidad				
Trabajo en equipo				
Aceptación de normas y políticas				
Búsqueda de la excelencia				
Planificación y control				
Toma de decisiones				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”



DATOS GENERALES DEL PUESTO

Denominación del puesto: Ingeniero civil

Empresa:	Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”
Cargo:	Ingeniero civil
Nombres y Apellidos del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	De campo
Departamento: Directivo	Puesto Superior: Tiene a su mando al Gerente general
Aprobaciones: Manual de Funciones	Fecha: 01 de Febrero, 2015

SISTESIS DEL PUESTO

Elaboración de planillas y compilación de listas de materiales, Residencia y administración de obra, supervisión del control volumétrico de cobro, supervisión de procesos de la escombrera

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO Actividades / Tareas / Responsabilidad	GRADO DE RELEVANCIA
➤ Planificar, organizar, programar, dirigir y controlar la construcción y montaje industrial de las obras de ingeniería civil, sean éstas edificacionales, hidráulicas, viales o marítimas, entre otras.	Alto
➤ Investigar las propiedades de los materiales de construcción y los métodos de aprovechamiento de materiales, mano de obra, equipos y tecnología, propendiendo a la optimización de su uso.	Alto
➤ Diseñar sistemas de gestión para la construcción, diseñar y poner en práctica sistemas de aseguramiento de la calidad con un enfoque holístico.	Medio
➤ Ejercer consultorías, peritajes e inspecciones técnicas de obras civiles en general.	Bajo
➤ Desarrollar planos de construcción, de fabricación y montaje de estructuras industriales.	Medio

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación general: Ingeniero civil titulado

Otra formación complementaria

- Experiencia requerida: 5 años de experiencia en procesos relacionados.

Formación/Cursos o Seminarios:

- Paquetes informáticos
- Autocad 2D
- Autocad civil 3D
- Experiencia con maquinaria pesada

Idioma: Español

Edad: 35 - 45 años

Género: Indistinto

PC (Detallar): Paquete de Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
➤ Proactividad	Grado A
➤ Trabajo bajo presión	Grado A
➤ Manejo de personal	Grado A
➤ Cumplimiento de tiempos	Grado A

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Trabajo en equipo				
Adaptabilidad				
Responsabilidad				
Tics				
Planificación y control				
Tolerancia al estrés				
Habilidad de control				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."



DATOS GENERALES DEL PUESTO

Denominación del puesto: Perforador

Empresa:	Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."
Cargo:	Perforador
Nombres y Apellidos del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	De campo
Departamento: Directivo	Puesto Superior: Tiene a su mando al Gerente general
Aprobaciones: Manual de Funciones	Fecha: 01 de Febrero, 2015

SISTESIS DEL PUESTO

Dar cumplimiento al programa operativo de perforación en forma optimizada y de acuerdo a los procedimientos operativos establecidos

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO Actividades / Tareas / Responsabilidad	GRADO DE RELEVANCIA
➤ La logística del movimiento de equipo	Medio
➤ La instalación del equipo	Alto
➤ Las distintas etapas de la perforación	Medio
➤ El desmantelamiento del equipo en general	Medio
➤ Restauración de la localización y recuperación de las condiciones naturales del ecosistema	Bajo
➤ Que el personal utilice en todas las actividades el equipo de protección personal	Alto
➤ Que las operaciones se realicen sin accidentes mecánicos, operativos humanos y ambientales, de acuerdo a los procedimientos	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación general: Bachiller	
<p>Otra formación complementaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida: 1 año de experiencia en procesos relacionados. <p>Formación/Cursos o Seminarios: Equipos operativos de la plataforma como es el malacate, top drive, bombas de lodo, temblorinas, sistemas de control de sólidos, grúas, quemador, preventores, líneas de matar y estrangular, stand pipe, árbol de estrangulación, sistema de elevación y de deslizamiento de la torre de perforación.</p>	
Idioma: Español	
Edad: 35 - 45 años	Género: Indistinto
PC (Detallar): Paquete de Office.	

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
➤ Trabajo en equipo	Grado A
➤ Adaptabilidad	Grado A
➤ Disposición de aprendizaje	Grado A
➤ Iniciativa	Grado A
➤ Responsabilidad	Grado A

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Aceptación de normas y políticas				
Toma de decisiones				
Responsabilidad				
Tolerancia al estrés				
Trabajo en equipo				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."



DATOS GENERALES DEL PUESTO

Denominación del puesto: Cadenero

Empresa:	Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."
Cargo:	Cadenero
Nombres y Apellidos del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	De campo
Departamento: Directivo	Puesto Superior: Tiene a su mando al Gerente general
Aprobaciones: Manual de Funciones	Fecha: 01 de Febrero, 2015

SISTESIS DEL PUESTO

Asistir en los estudios topográficos al equipo de trabajo de la Institución, efectuando las reparaciones menores de los equipos y reportando fallas mayores, a fin de determinar las características de la superficie de tierra en estudio, colaborando en el cálculo y medición de los trabajos y mantenimiento de los equipos.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO Actividades / Tareas / Responsabilidad	GRADO DE RELEVANCIA
➤ Efectuar mediciones de inmuebles para el levantamiento de planos topográficos y arquitectónicos.	Alto
➤ Elaborar trompos y estacas para establecer puntos específicos de las mediciones de inmuebles.	Medio
➤ Centrar el equipo topográfico para efectuar la medición de inmuebles.	Medio
➤ Inspeccionar el inmueble previo a la medición y despejar el área donde se va a realizar la medición.	Medio
➤ Realizar labores de Auxiliar de Mantenimiento, mientras no se realizan levantamientos topográficos y arquitectónicos.	Bajo
➤ Revisar los procedimientos de trabajo que le competen y hacer propuestas de mejora.	Medio
➤ Cumplir con lo establecido en los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad y en los documentos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.	Alto
➤ Colaborar en todas las tareas o actividades de su sección, aunque no sea de la misma naturaleza de su trabajo asignado (como cadenero)	Medio

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación general: Bachiller, curso de topografía

Otra formación complementaria

- Experiencia requerida: 5 años

Formación/Cursos o Seminarios:

- Manejo de equipo Topográfico (estación total).
- Curso sobre Higiene y seguridad Ocupacional.

Idioma: Español

Edad: 20 años

Género: Indistinto

PC (Detallar): Paquete de Office.

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
➤ Trabajo en equipo	Grado A
➤ Habilidad para seguir instrucciones	Grado A
➤ Buenas relaciones humanas	Grado A

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Realizar cálculos numéricos				
Captar instrucciones orales y escritas				
Analizar y organizar información				
Establecer relaciones interpersonales				
Iniciativa				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."



DATOS GENERALES DEL PUESTO

Denominación del puesto: Conductor

Empresa:	Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A."
Cargo:	Conductor
Nombres y Apellidos del titular del puesto:	
Área/ Dirección:	De campo
Departamento: Directivo	Puesto Superior: Tiene a su mando al Gerente general
Aprobaciones: Manual de Funciones	Fecha: 01 de Febrero, 2015

SISTESIS DEL PUESTO

Asistir a la administración mediante la prestación correcta y oportuna del servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO Actividades / Tareas / Responsabilidad	GRADO DE RELEVANCIA
➤ Recoger la información correspondiente a la marcación del reloj del personal de la administración y en los sitios donde estos se encuentren, dos veces a la semana o las que considere su jefe inmediato.	Alto
➤ Transportar al jefe donde le indiquen, en cumplimiento de sus funciones o a disposición del titular de la oficina.	Medio
➤ Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue.	Bajo
➤ Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.	Medio
➤ Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.	Medio

REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación general: Licencia profesional, tipo C	
<p>Otra formación complementaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida: 3 años <p>Formación/Cursos o Seminarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mecánica básica 	
Idioma: Español	
Edad: 20 años	Género: Indistinto
PC (Detallar): Paquete de Office.	

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
➤ Orientación a resultados	Grado A
➤ Orientación al usuario y al ciudadano	Grado A
➤ Transparencia	Grado A
➤ Compromiso con la organización.	Grado A

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Manejo de información				
Adaptación al cambio				
Disciplina				
Relaciones interpersonales				
Colaboración				
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario	D: Insatisfactorio	

6.7. Modelo Operativo de Ejecución de la Propuesta

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION
Capacitación a cerca de los cambios a realizarse dentro de la empresa	Investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Dar la bienvenida • Explicar lo que se planea implementar dentro de la empresa • Determinar las formas de evaluación del planteamiento de la propuesta 	Investigador Computador Proyector Apuntes Varios	Plenaria final a cerca del entendimiento del tema
Elaboración del primer borrador del manual de funciones y competencias	Investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar cargos • Analizar Actividades • Reunirse con autoridades 	Investigador Computador Apuntes Varios	Depuración Clasificación, y Análisis
Elaboración del Manual de funciones y competencias	Investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el manual definitivo 	Investigador Autoridades Computador	Presentación de resultados de la propuesta
Evaluación de la Propuesta	Investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si la propuesta se considera como una mejora dentro de la empresa 	Computador Investigador	Evaluación periódica y mejora continua

Tabla Nº 21: Modelo operativo

Elaborado por: Andrade Damián

6.8. Administración de la propuesta

RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
Damián Andrade	Creación del manual de selección de personal	\$320,00	Gerente Propietario

Tabla N° 22: Administración de la propuesta

Elaborado por: Andrade Damián

Cronograma

FECHA ACTIVIDADES	AGOSTO 2014				SEPTIEMBRE 2014				OCTUBRE 2014				NOVIEMBRE 2014				DICIEMBRE 2014			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección del tema	■	■	■																	
2. Planteamiento del problema				X	X															
3. Justificación						X	X	X												
3. Objetivos									X	X										
4. Marco teórico											X	X								
5. Metodología de la investigación													X	X						
6. Marco Administrativo															X	X				
7. Elaboración del informe																	X	X		
8. Corrección del informe																		X	X	
9. Presentación																			X	
10. Defensa del proyecto																			X	
11. Aprobación																				X

Tabla N° 23: Cronograma

Elaborado por: Andrade Damián

6.9. Previsión de Propuesta

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA		
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	La evaluación de las actividades será solicitada por el Gerente Propietario del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A." así como también por parte de los empleados y Clientes
2	¿Por qué evaluar?	Verificar la actualidad y pertinencia de las funciones y competencias establecidas en el manual.
3	¿Para qué evaluar?	Para evitar duplicidad de funciones y optimización del Talento Humano.
4	¿Qué evaluar?	Estructura orgánica y funciones de puestos.
5	¿Quién evalúa?	El responsable de evaluar las actividades de la implementación del manual de funciones y competencias será el Gerente – Propietario el cual cumple la función del Gerente General.
6	¿Cuándo Evaluar?	Primer semestre del año 2015
7	¿Cómo Evaluar?	Verificar actividades establecidas en el Manual vs actividades ejecutadas.

Tabla N° 24: Previsión de la propuesta

Elaborado por: Andrade Damián

Bibliografía

- *Agostinil, E. (18 de 12 de 2010). La Cultura Organizacional. Recuperado el 05 de 07 de 2013, de <http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-sistemas/desarrollo-organizacional/Semana04-02.pdf>*
- *Albarrain T. (2010). Administración General. Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.*
- *Alles Martha Alicia (2004) – Diccionario de Comportamientos-Gestión por Competencias. Buenos Aires – Argentina. Edit. Gránica.Pág. 27.*
- *Ayala, S. (2007). Evaluación de Desempeño, Proceso de Evaluación del Recurso Humano (texto universitario). 1ª. Edición. San Martín – Perú.*
- *Bravo, J. (2007). Ágora Social. Servicios integrales para el tercer sector. Obtenido de www.agorasocial.com*
- *Chiavenato, I. (1992). Definición de Puestos Laborales. Bogotá: Antares.*
- *Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.. McGraw Hill. 1999*
- *Chiavenato, I (2001) Gestión del Talento Humano, Primera Edición, Cía. Editorial Continental.*
- *Churden, L., & Sherman, A. (1992). Administración de Personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de CV.*
- *Fernandez, J. (2009). “La descripción y valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del Talento Humano en el Instituto de Seguridad Social de Tungurahua durante el período Enero- Mayo 2009” . Ambato: Universidad Técnica de Ambato.*
- *Figuroa, V. (2011). Plan de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la*

empresa ALERT SECURITY DEL ECUADOR CIA. LTDA. Ambato:
Universidad Técnica de Ambato.

- Franklin Fincowsky Enrique Benjamin (1997) *Análisis, Diseño y Estructura México FCA – UNAM. "Manuales Administrativos: Guía Para Su Elaboración"*
- Gómez, L., Balkin, & Cardy, R. (1996). *Gestión de Recursos Humanos. Madrid- España: Prentice Hall.*
- Gómez, P.(2007). *Como aplicar los Recursos Humanos.1ª edición. Buenos AiresRepública de Argentina. Editorial Valletta Ediciones.*
- Gruber, Tom R. (1993) "A translation approach to portable ontologies". *Knowledge Acquisition*, 5(2). http://ksl-web.stanford.edu/KSL_Abstracts/KSL-92-71.html
- Gudiño, C. M. (27 de Agosto de 2012). *Aspectos fundamentales para evaluar el desempeño de nuestros colaboradores. Obtenido de <http://www.iceicapacitacion.com/2012/08/aspectos-fundamentales-para-evaluarel-desempeno-de-nuestros-colaboradores/>*
- Hooghiemstra, T. (1990). *Managemetrn of Talent. Viena: European Management Journal.*
- Katz Miguel (2011), *Epistemología e Historia de la Química – Curso 2011; <http://www.rlabato.com/isp/qui/epistemo-001.pdf>*
- Marterns, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Seguimientoy Modelos. Montevideo: Cintefor/OIT.*
- Martínez, Luz: *Gestión Social del Talento Humano, Marzo 2002*
- Marshak, R. (2010). *Cambio Organizacional, Trabas, Contratiempos y Dificultades más Habituales. San Francisco, Estados Unidos: Duesto.*
- Medina, W. (2013). *Guía para el desarrollo de trabajos de graduación*

- Mello, D. F. (2010). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. México, México: Limusa
- Mendez, C. (2010). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial "Universidad del Rosario"
- Múnera Uribe, Pablo (18-10-2010). *HACIA UNA AXIOLOGÍA COMPLEJA DE LA ORGANIZACIÓN*. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año V, Número 14, V1, pp.145-179
- Ote, J. (1933). *Administración de Personal*. Bogotá: EOE.
- Organización Internacional de Normalización. (25 de Noviembre de 2014). ISO. Obtenido de http://www.iso.org/iso/casco_building-trust-es.pdf
- Pasturino, M. (1999). *La construcción de competencias profesionales y labores en los programas de inserción productiva*. San Salvador: Cinefor/OIT.
- Pineda P. (2002). *Gestión de la Formación en las organizaciones*. ED Ariel. España.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Edit. Timoteo Eliosa. 7ª. Edición. México D.F. Editorial Cengage Learning Editores, S.A.
- Russell, B. (2004). *Historia de la filosofía occidental*.
- Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe M. *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Son, Inc, USA, 1993
- Worlwy, C. (2011). *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8va Edición). México, México: Thomson

ANEXOS

Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”



Misión

La transformación del conocimiento en la optimización de los proyectos de nuestros clientes.

Visión

Convertirnos en una empresa líder a nivel nacional e internacional en servicios de consultoría, auditoría, técnica y construcción.

Políticas

- La satisfacción total de nuestros clientes por el cumplimiento de cronogramas, enmarcados en altos estándares de calidad, salud ocupacional y con respeto al medio ambiente.
- El crecimiento profesional de nuestros colaboradores.
- El crecimiento integral de nuestra empresa, siendo eficientes y eficaces, elevando nuestras ventas a través de la innovación constante de nuestros procesos.

Valores institucionales

- Ética
- Productividad
- Responsabilidad
- Compromiso con el ambiente
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL GRUPO CONSULTOR SOLUCIONES INTEGRALES DE INGENIERÍA “SORECH S.A”

Objetivo

Investigar la relación que existe entre el análisis de puestos y la selección del personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”.

Instrucciones

Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegado a la verdad, márkuelos con una “X”

CUESTIONARIO

7. **¿Se le dio a conocer el documento donde se describe todo sobre su puesto de trabajo?**

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

8. **¿Se le dieron detalles de las tareas y funciones que se deben cumplir en su trabajo?**

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

9. **¿Conoce usted las responsabilidades, metas y objetivos de su puesto de trabajo?**

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

10. **¿Tiene claros los conocimientos, técnicas y habilidades dentro de su trabajo?**

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

11. **¿Tiene conocimiento del trato que debe dar a los demás dentro de su puesto de trabajo?**

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

12. ¿Se señala el conocimiento técnico que debe tener para su puesto de trabajo?

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

13. ¿Se le realizó una entrevista de trabajo en esta empresa?

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

14. ¿Hubo verificación de información entregada por usted por parte del personal de la empresa?

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

15. ¿Se le realizó una segunda entrevista?

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

16. ¿Se le aplicó algún tipo de test o evaluación de tipo psicológicas?

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

17. ¿Pasó usted por un periodo de prueba en la empresa?

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

18. ¿Se hizo usted exámenes físicos y médicos?

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

19. ¿Tiene usted empleo definitivo en esta empresa?

Nunca () Casi Nunca () Rara Vez () A veces () Regularmente () Casi Siempre () Siempre ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

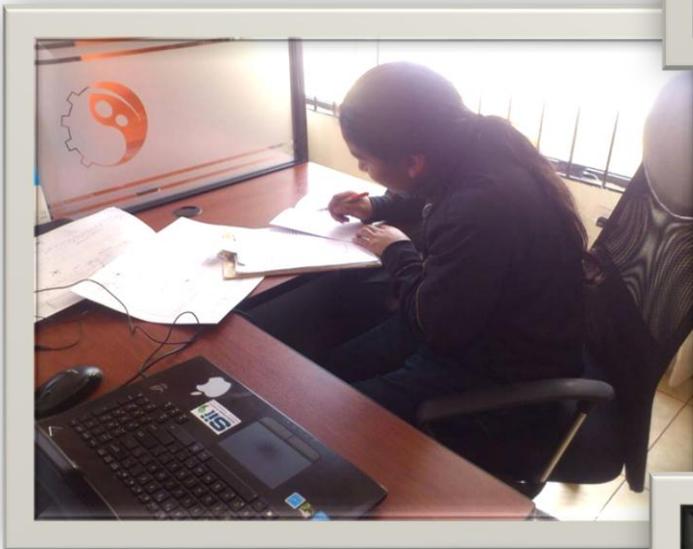


Aplicación de la encuesta sobre análisis de puestos y selección de personal.

Aplicación de la encuesta sobre análisis de puestos y selección de personal.



Aplicación de la encuesta sobre análisis de puestos y selección de personal.



Momentos previos a la socialización del manual de selección de personal.





Gerente del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.".

El Gerente del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.", dándonos apertura para la recolección de datos.



Explicación previa a la aplicación de la encuesta de análisis de puestos y selección de personal.



Jornada de labores de operarios del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería "SORECH S.A.".

