

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA**

**TESIS DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE LICENCIATURA CON ÉNFASIS EN  
RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:  
ANÁLISIS DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y  
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LA  
EMPRESA SISTEMAS SUMINISTROS Y EQUIPOS  
DE PROCESOS, S.A., BASADO EN  
COMPETENCIAS.**

**AUTOR: VANESSA JIMÉNEZ CALDERÓN**

**SAN JOSÉ, DICIEMBRE, 2017**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
Planteamiento del Problema de Investigación .....	10
Objetivos de la Investigación .....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos .....	11
Justificación de la Investigación.....	12
Antecedentes de la Investigación.....	13
Proyecciones de la Investigación.....	30
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>31</b>
Administración. ....	31
El proceso administrativo. ....	32
Organización. ....	32
Dirección. ....	33
Control. ....	33
Administración de Recursos Humanos.....	34
Reclutamiento.....	35
Reclutamiento Interno.....	36
Reclutamiento Externo.....	36
Selección.....	37
Selección por competencias. ....	37
Perfil del puesto. ....	38
Capacidades. ....	40
Competencia.....	40
Competencia cardinal. ....	40
Competencia específica.....	41
Competencias suaves. ....	41
Competencias Duras. ....	41
Comportamiento. ....	42
Modelo de competencias. ....	42
Desempeño por competencias. ....	43
Diccionario de competencias .....	43
<b><u>Diagnóstico Empresarial</u> .....</b>	<b>44</b>
Historia de la empresa.....	44
Misión .....	45

Visión.....	46
Estructura Organizacional .....	46
Organigrama de la empresa .....	46
Descripción del microentorno .....	48
Clientes.....	50
Proveedores.....	51
Análisis FODA .....	54
Descripción de la posición de la empresa en su entorno .....	55
Tamaño de la empresa .....	55
Momento o circunstancia históricos.....	57
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>59</b>
Enfoque de la Investigación.....	59
Método de la Investigación.....	60
Muestra de la Investigación .....	62
Población .....	62
Muestra.....	62
Variables.....	62
Plan de Cruces de Variables .....	65
Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	66
Cuestionario.....	66
Proceso para la Recolección de Datos .....	67
Método de Análisis de la Investigación .....	68
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
Análisis de Resultados .....	69
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>127</b>
Conclusiones .....	127
Recomendaciones .....	129
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>130</b>
Pruebas y entrevistas .....	137
Diccionario de competencias: .....	137
Entrevista por competencias .....	142
Cronograma.....	143
Presupuesto .....	143
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>144</b>
Anexos .....	¡Error! Marcador no definido.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es para realizar un análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

Las decisiones de contratar y de despedir son labores que hoy por hoy las toma la gerencia y algunos pocos casos la parte administrativa. Por lo que, la mayor concentración de los procesos de recursos humanos es responsabilidad del personal, como se verá más adelante en el desarrollo de esta tesis.

Por lo tanto, esta investigación explica los beneficios que esta traerían en la empresa en estudio.

No se lleva un registro de las fechas de ingreso de cada uno de los funcionarios, ni control del saldo de vacaciones, esto debido a la carencia de una figura dentro de la empresa que lleve este tipo de controles esenciales.

Este trabajo se basó en la situación actual que presenta la empresa y en los resultados de varios instrumentos aplicados al personal y la gerencia.

Este trabajo consta de seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I denominado Introducción: contiene aspectos tales como: planteamientos del problema de investigación, objetivos de la investigación (objetivo general y objetivos específicos), justificación, antecedentes y proyecciones de la investigación.

Capítulo II denominado como Marco Teórico: como su título lo indica, se refiere a los fundamentos teóricos del estudio con los conceptos y términos de administración, administración de recursos humanos y las áreas especializadas; además, la historia de la

empresa, visión, misión, definición del negocio, estructura organizacional, competencia, clientes, entre otros.

En el capítulo III llamado Marco Metodológico: contiene aspectos tales como: enfoque de la investigación, diseño de la investigación, muestra de la investigación, población, muestra, variables, instrumentos utilizados en la investigación (cuestionario-entrevista), proceso para la recolección de datos y método de análisis de la investigación.

Capítulo IV, Análisis de resultados: como su título lo enuncia, se incluyen los análisis de la información resultante del estudio, información actual y real con la que se evidencia la importancia de aspectos claves para la investigación.

El capítulo V Conclusiones, recomendaciones porque es lo que se va a proponer para solucionar el problema actual que presenta la empresa en estudio, por la carencia de una figura responsable del proceso de reclutamiento y selección del personal; en este también se propone un modelo del departamento de recursos humanos.

En el capítulo VI se presentará la propuesta de implementación, para dotar a la empresa de un Departamento de Recursos Humanos, para que sea la persona encargada de este, la que lleve el peso de la contratación y manejo del personal.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada para la elaboración del presente trabajo, además de los anexos que respaldan esta tesis.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **Planteamiento del Problema de Investigación**

Se analizará el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.

En el pasado, el requerimiento de un departamento de Recursos Humanos no era necesario, ya que las tareas a desarrollar en el puesto de trabajo y los proyectos que se llevaban a cabo no tenían mayor especialización, así como las dimensiones y cantidades de fabricaciones; tanques de almacenamiento en acero inoxidable, fabricación de piezas en el taller de precisión.

Actualmente, la envergadura de los proyectos que se realizan es muy complejo, no solamente en el aspecto monetario, sino también en el tipo, número y tamaño de las fabricaciones. Tal es el caso de la instalación de la planta de Aquasea Costa Rica, (subsidiaria del grupo francés Diana) la cual se dedicará (se está instalando) al proceso desecho de pescado para proteína animal y exportación al mercado europeo de proteína de pescado; este proyecto se está llevando a cabo en varias etapas como son:

- ✓ Fabricación de seis tanques de proceso en acero inoxidable, con tamaños que oscilan desde los 2,000 litros hasta los 25,000 litros
- ✓ Fabricación de un tanque reactor con capacidad de 15,000 litros
- ✓ Fabricación de torre de secado de 18 metros de altura
- ✓ Venta de equipo de proceso de la planta (bombas, tuberías, accesorios, válvulas, entre otros)

- ✓ Instalación electromecánica de la planta. Este tipo de proyecto, exige la contratación constante de personal calificado, especialmente dentro del área operativa.

Dicho lo anterior, se hace necesario establecer la pregunta a la cual se le busca la respuesta en el presente trabajo de investigación, la cual queda delimitada de la siguiente manera:

¿Cuenta la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. con un proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en competencias?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Sugerir el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

#### **Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. en cuanto al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, basado en competencias.
- ✓ Determinar los requerimientos necesarios para implementar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal en la empresa Sistemas, Suministros y Equipos, S.A, basado en un proceso por competencias.

- ✓ Determinar las competencias necesarias tanto técnicas (Hard Skills) como específicas (Soft Skills) para cada posición.

### **Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación, se realizará en Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos S.A. La escogencia de la misma obedece a que se pretende establecer e implementar el proceso reclutamiento, selección y contratación del personal basado en competencias, ya que en la actualidad no existe y lo lleva acabo una agencia de reclutamiento externo.

Otra situación que refuerza la decisión, es el acceso a la información, el grado de confianza y la capacidad de intervenir en la toma de decisiones, por cuestiones de índole laboral de quien realiza esta investigación; con el coadyuvante de que el resultado de este trabajo se implementará en la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

Dadas las nuevas oportunidades de negocio que tiene la empresa para poder expandirse a corto plazo, es importante la creación del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal basado en competencias, pues ya que en este momento las oportunidades que se presentarán, razón por la cual se esperan mayores contrataciones de personal y, por ende, demandará mayores controles con el personal.

Es importante estructurar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal basado en competencias dentro de la empresa, ya que está se encuentra en

una etapa de crecimiento, con nuevas oportunidades de negocios con mayores representaciones a nivel centroamericano; por lo tanto, van a tener mayores contrataciones de personal, las cuales son para funcionar en las oficinas centrales ubicadas en Pavas, y no aplicarían para fuera de San José.

### **Antecedentes de la Investigación**

Este apartado de la investigación se hace con el fin de presentar las actividades investigativas que se han hecho relacionados al tema de investigación presente; con el fin de revisar de manera detallada y cuidadosa los documentos que tratan sobre un tema específico. Esto significa que es una recopilación crítica de diversos tipos de textos de un área o disciplina, que de manera escrita, formaliza el proceso cognitivo de una investigación a través de la lectura de la bibliografía hallada durante la indagación del problema, los temas y los contextos.

Se menciona como primera tesis internacional, se escogió la elaborada por Ladino. T. Ana y Orozco. A. Diana (2008), en su investigación “Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A.”, para optar por el grado académico Licenciatura con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Pereira, basado en los siguientes objetivos y metodología:

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano basado en competencias, alineado al plan estratégico de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
2. Realizar un diagnóstico sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
3. Describir el modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano por competencias.

## **Metodología de la Investigación**

### **Método de Investigación**

El desarrollo del proyecto se realizó mediante una investigación descriptiva, a través de un estudio inductivo-analítico en donde identificada y analizada la Gestión del Talento Humano por competencias haciendo énfasis principalmente en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A., se diseñó un nuevo modelo para estas dos técnicas de administración de personal, basado en las competencias y fundamentado en sus contenidos.

### **Tipo de Investigación**

La metodología de investigación empleada es de tipo exploratorio pues el desarrollo del proyecto se fundamentó en la recolección de información primaria y secundaria. La connotación que presenta la investigación es de tipo descriptiva, porque se basa en la descripción y/o narración de las características de un objeto observado en este caso el proceso de reclutamiento y selección, empleado por la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A., con el fin de formular un modelo de reclutamiento y selección de personal por competencias.

### **Conclusiones**

El desarrollo de la implementación de la gestión competencias, además de presentar un costo económico de la empresa, implica el ordenamiento de los procesos y de la organización en general.

La aplicación empresarial del Modelo de gestión basada en Competencias permite asegurar el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles.

La regla de oro del enfoque de competencias es que no hay competencias si no hay comportamientos observables.

El éxito del proceso de Reclutamiento y Selección por competencias radica fundamentalmente en la adecuada definición de competencias organizacionales y funcionales, ligada a la planeación estratégica de la organización.

La definición de niveles de descripción de las conductas que evidencian una competencia permite en el proceso de Selección identificar los candidatos más idóneos, además de determinar cuáles son las áreas de conducta a mejorar en los colaboradores.

Las pruebas situacionales frente a las pruebas tradicionales, incrementan la validez y, por tanto, la capacidad predictiva, al enfrentar al colaborador ante una situación más próxima a su realidad profesional contribuyendo a lograr un proceso más objetivo al evaluar comportamientos.

### **Recomendaciones**

Se recomienda implementar el Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento humano diseñado por el equipo de trabajo, mediante su fundamentación estratégica basada en la agrupación de competencias funcionales para el desarrollo del modelo y la definición de los niveles de descripción de conductas de las competencias organizacionales.

Es importante enfocar el proceso de selección en la observación conductual mediante la aplicación de pruebas situacionales, esto con el objetivo de determinar de manera más clara las competencias propias de cada colaborador o aspirante a un cargo y lograr la determinación y/o predicción de conductas futuras que puedan influir en el desempeño de sus funciones.

Recomendar que las competencias sean requeridas para todos los cargos que pertenezcan a todos los niveles mencionados anteriormente y no sólo para algunos como sucede en la actualidad.

Se menciona como segunda tesis internacional, se escogió la elaborada por Leal. R. (2014), en su investigación “Diseño de un modelo de competencias para generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano en ECOMIN”, para

optar por el grado académico Licenciatura con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Ean, Bogotá D.C., basado en los siguientes objetivos y metodología:

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

“Diseñar un modelo de gestión por competencias a través de la organización y reestructuración de la información que posee ECOMIN, con el fin de generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano”.

#### **Objetivos específicos**

- 1- Analizar la información que posee el área de Recursos Humanos, especialmente en la descripción de cargos.
- 2- Organizar y estandarizar los formatos existentes y por otra parte, construyó las competencias organizacionales y las de los cargos, a partir de la participación activa de los colaboradores de ECOMIN.

### **Metodología de la Investigación**

#### **Método de Investigación**

Se denomina metodología al análisis de los diversos procedimientos concretos que se emplean en las investigaciones y la discusión acerca de sus características, cualidades y debilidades. Otra acepción se refiere a los pasos y procedimientos que se han seguido en una indagación determinada, para designar los modelos concretos de trabajo que se aplican en una determinada disciplina o especialidad.

### **Tipo de Investigación**

Es fundamentalmente de tipo descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

### **Conclusiones**

Dentro de las conclusiones a las que se llegó con este trabajo resalta la que indica que sin duda un modelo de Gestión por Competencias puede generar mayores niveles de planeación y organización del talento humano en la empresa en mención.

### **Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos, se señalaron la siguiente recomendación; es necesario socializar y realizar una correcta sensibilización del Modelo de gestión y extenderlo a todos los procesos que actualmente desarrolla Recursos Humanos.

Se menciona como tercera tesis internacional, esta fue realizada por Gómez. C. (2013), en su investigación “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.”, para optar por el grado académico Licenciatura con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad de Cartagena, basado en los siguientes objetivos y metodología:

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

“Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S., por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral.

### **Objetivo específicos**

- 1- Analizar el modelo actual del Modelo de Gestión para empresa ACMED S.A.S.
- 2- Determinar y precisar las funciones encomendadas a cada cargo del personal, que evite duplicaciones y detectar omisiones; establecieron un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos dentro de la empresa
- 3- Construir un instrumento de evaluación de desempeño por competencias basado en los perfiles deseados, así como una propuesta de planes de capacitación para potenciar las competencias del personal.

## **Metodología de la Investigación**

### **Método de Investigación**

La investigación se realizó mediante una investigación descriptiva, a través de un estudio inductivo analítico en donde identificada y analizada la Gestión del Talento Humano por competencias haciendo énfasis principalmente en el proceso. Además se diseñó un nuevo modelo para estas dos técnicas de administración de personal, basado en las competencias y fundamentado en sus contenidos.

### **Tipo de Investigación**

Consiste en un estudio de alcance descriptivo, puesto que se encamina a determinar la manera en que se desarrollan los procesos administrativos sujetos a investigación y su incidencia en la gestión gerencial.

La idea consiste en exponer la manera en que funcionan los procesos de selección y contratación, establecimiento los vínculos principales, para describir su propuesta de mejora, todo ello en función de los objetivos de la presente investigación.

### **Conclusiones**

Dentro de resultados obtenidos están la realización de un análisis y descripción de cargos por competencias para el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S., así como la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos, y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos.

Se propuso un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del personal administrativo de la empresa ACMED S.A.S, el cual contiene temas a tratar, responsables, Justificación y objetivos y alcance de las actividades.

El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

## **Recomendaciones**

La implementación del modelo por competencias propuesto para el personal de la empresa.

La atención a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia del talento humano.

La articulación de los procesos, de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación del personal. Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias.

Se menciona como primera tesis nacional, esta fue realizada por Vargas. S. (2016), en su investigación “Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano por medio de competencias para la empresa Industrias Panorama S.A.” para optar por el grado académico de Licenciatura con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Internacional de las Américas, basado en los siguientes objetivos y metodología:

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de reclutamiento y selección del Talento Humano por medio de competencias para Industrias Panorama S.A.

#### **Objetivos específicos**

- 1- Diagnosticar el proceso actual de la organización en torno al proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano.

- 2- Identificar las competencias técnicas y suaves necesarias para cada posición de la organización alineadas al modelo de reclutamiento y selección por competencias.
- 3- Implementar un proceso de Reclutamiento y Selección competencial que le permita a la organización seleccionar el personal más idóneo para cada puesto en la organización.
- 4- Crear un perfil de competencias para cada puesto de trabajo.

## **Metodología de la Investigación**

### **Método de Investigación**

En este sentido, se deberá elegir el tipo de estudio que se va a realizar: exploratorio, descriptivo, correlacionar o explicativo, de acuerdo con la propuesta de los especialistas Hernández, Fernández & Baptista, (2014), “son el planteamiento del problema y los antecedentes previos los que determinan el tipo de investigación a realizar y si incluirá o no elementos de uno o de otro método”. (p. 3)

### **Tipo de Investigación**

En esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo ya que se busca comprobar una teoría y su análisis no necesariamente, son traducidos a términos matemáticos. Se utilizará una participación intensa con el sujeto de estudio; su análisis será minucioso. Otra razón por la que se utilizará este método es porque el estudio es de un grupo pequeño y su perspectiva viene desde adentro.

## **Conclusiones**

La compañía no cuenta con un departamento de Capital Humano o una persona especializada en esta materia. Por lo tanto los procesos de reclutamiento y selección carecen de criterio técnico requerido.

Se refleja que el proceso de selección no cuenta con los requerimientos básicos y necesarios para verificar antecedentes personales, laborales, educación, referencias personales y las diferentes características que podrían ser importantes para descartar o contratar a un potencial candidato.

Se concluye que para la empresa Industrias Panorama el factor del desempeño es un ítem importante para tomar en cuenta en procesos internos de reclutamiento ante nuevas posiciones o vacantes.

Se concluye que la directiva no tiene claro en qué consisten las competencias técnicas y suaves, lo que trae como consecuencia contratar personal sin comprobar que cumpla con los requerimientos y necesidades del puesto, con el riesgo asociado de rotación y problemas de calidad en sus procesos productivos.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que el proceso de reclutamiento sea por competencias para garantizar un modelo más objetivo y capaz de satisfacer todas las necesidades del talento humano en la empresa.

Se sugiere la creación de un departamento de Recursos Humanos con un profesional para alinear los procesos en la administración del capital humano de forma más técnica y acorde a las últimas tendencias globales. Actualizar el manual de puestos

de la compañía estableciendo responsabilidad, objetivos y requisitos en competencias técnicas y suaves según la posición. Se recomienda que la empresa elabore un proceso de inducción formal para nuevos colaboradores con el objetivo de reforzar responsabilidades y condiciones de la empresa.

Se recomienda dar a conocer a toda la población de la compañía la definición de las competencias seleccionadas en Industrias Panorama como más importantes, según la porción del puesto y las generales de la organización (cardinales).

Se menciona como segunda tesis nacional, esta fue realizada por Madriz. P. (2007), en su investigación “Propuesta instrumental técnico para el diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de las Municipalidades”, para optar por el grado académico Licenciatura con énfasis en Recursos Humanos, de la Universidad Americana, basado en los siguientes objetivos y metodología:

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Proponer un desarrollo instrumental técnico para la detección de necesidades de capacitación para el desarrollo del recurso humano en las corporaciones municipales, facilitando una propuesta de modelo de oficina de Recursos Humanos a las mismas.

#### **Objetivos específicos**

- 1-Determinar la situación de la administración de Recurso Humanos en las municipalidades.
- 2- Conocer la problemática de la capacitación en las municipalidades.
- 3-Identificar el proceso de diagnóstico de las necesidades de capacitación.

## **Metodología de la Investigación**

### **Método de Investigación**

Desde este punto de vista se busca esbozar un marco conceptual que permita al lector ubicar claramente los objetivos que se han establecido para verificar las hipótesis planteadas.

También el estudio tiene características explicativas. Los estudios se definen como:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos sucesos y fenómenos físicos o sociales.

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación es fundamentalmente de tipo descriptivo. Se define de la siguiente manera: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta análisis.

### **Conclusiones**

Falta de un modelo de oficina de Recursos Humanos, por su naturaleza, las Municipalidades no cuentan en la mayoría con verdaderas oficinas de Recursos Humanos, las razones están dadas en el tamaño organizacional de las Municipalidades, su bajo nivel de desarrollo del recurso humano.

Falta de recursos económicos para desarrollo de personal y capacitación. La falta de recurso económicos no se da en todo no se da en tanto en la falta en si, sino en la mala

organización de la Hacienda Municipal, la pésima recaudación tributaria y la falta de responsabilidad de los contribuyentes.

Falta de instrumental técnico en materia de capacitación, dada la situación actual, afecta considerablemente que no existen oficinas de recursos humanos bien conformadas y aparte de una inadecuada canalización de los recursos económicos municipales.

Falta de voluntad política, esta parte es de nunca acabar, más para países subdesarrollados o en vías de desarrollo como el nuestro en el cual la falta de visión futurista, la miopía en la falta de voluntad para romper paradigmas.

### **Recomendaciones**

Recomendar a las Municipalidades la creación de verdaderas oficinas de Recursos Humanos. Las Municipalidades por diferentes razones, entre ellas la falta de presupuesto falta de darle el verdadero valor a la administración de Recursos Humanos, ausencia de gente capacitada en el campo, desorganización administrativa y la falta de voluntad política, entre otras, propician que no existan verdaderas oficinas de recursos humanos.

Respaldar, a través de esta investigación en las Municipalidades, que lo deseen el modelo ofrecido de la oficina de Recursos Humanos.

Poner a disposición de la Municipalidades el instrumental técnico para la detección de necesidades de capacitación con el fin de establecer un verdadero programa de acuerdo con las necesidades.

Se menciona como tercera tesis nacional, esta fue realizada por Quesada. A. (2014), en su investigación “Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercialización de alimentos y bebidas.”, para optar por el grado académico Licenciatura con énfasis Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, basado en los siguientes objetivos y metodología:

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Definir los perfiles de puesto por competencias de los agentes de ventas de los canales rural, hoteles y restaurantes del Gran Área Metropolitana, supermercados y sala de exhibición de la comercialización que ayuden a garantizar el alcance de los objetivos organizacionales.

#### **Objetivos específicos**

- 1- Establecer los perfiles del puesto para los agentes de ventas de los canales rural, hoteles y restaurantes de Gran Área Metropolitana.
- 2- Considerar los cambios que surgieron a partir de la validación y evaluación de Perfil General por competencias.
- 3- Mantener para la elaboración de nuevos perfiles de puestos, el de las personas que se desempeñan en el puesto y el de otras personas que reciben los servicios que ofrecen estas personas.

## **Metodología de la Investigación**

### **Método de Investigación**

Esta tesis, entonces, abordó la realización de dos tareas centrales. En primer lugar se realizó un relevamiento de campo del Gran Área Metropolitana y en segundo lugar, el procesamiento de datos primarios ofrecidos de una experiencia no concluida de evaluación de impacto como base para el diseño de una nueva metodología

### **Tipo de Investigación**

La unidad de análisis principal de este estudio son los perfiles de puestos por competencias. El abordaje que se adopta para el diseño de investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo. Las fuentes de información son informantes claves, entre ellos, los encargados de área de Recursos Humanos. Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron cuestionarios semiestructurados, entrevistas, relevamiento de documentación

### **Conclusiones**

Se establece que impacta positivamente a la organización, pues le brinda claridad y transparencia en lo que a su gestión de personas se refiere.

Tanto el patrono como el colaborador tienen mayor entendimiento de que esperar de un puesto de trabajo, de los resultados a obtener, pero más importante aún de la manera en que estos se deben conseguir.

La eliminación de cierto grado de incertidumbre que permite el modelo, trae consigo una disminución en la ansiedad que pueden experimentar los colaboradores, aportando a una mejor calidad de vida o bienestar laboral en los mismos.

### **Recomendaciones**

En cuanto a la recomendaciones, se señala la necesidad de que la empresa complete y actualice su manual de puestos por competencias, utilizando el formato para la descripción de puestos propuestos en la investigación; para la creación de la descripción de los puestos claves y sus perfiles, el que se mantenga la metodología planteada en el presente estudio, utilizando las técnicas propuestas pues la riqueza que aporta cada una es insustituible entre sí.

Aunado a ello, evaluar a los vendedores que se tienen en la actualmente en la empresa vs el perfil propuesto en esta investigación, con el fin de identificar y cerrar las posibles brechas existentes, asegurándose de que los ocupantes del puesto, cuenten con los conocimientos y habilidades para desempeñarse exitosamente.

Y por último, efectuar una serie de capacitaciones, contemplando a todas las jefaturas, así como la implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias al resto de subsistema de recursos humanos, como evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, planes de carrera y sucesión, compensación, entre otros.

### **Proyecciones de la Investigación**

Esta investigación pretende identificar las oportunidades de mejora que presenta a nivel gerencial la compañía Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. para elaborar y proponer, en primera instancia, el proceso reclutamiento, selección y contratación del personal basado en competencias; con una visión de desarrollar el departamento de Recursos Humanos.

Así mismo, se podrá proporcionar a la Gerencia la orientación necesaria y oportuna que brinde una mejora continua, de igual forma, se logrará conocer mediante la creación del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal basado en competencias. Además de ser utilizada como base para otras tesis de estudiantes de la Universidad

Se pretende identificar las competencias técnicas y suaves que deben representar a las personas de cada puesto de la organización, con el fin de colocarlas en pos de los objetivos empresariales.

Se analizará la forma en la que se ha administrado el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A., con el fin de dar un punto de partida a la investigación, conocer las desventajas que ha traído este proceso y comunicar a todos los niveles de la organización la importancia de contar con un proceso de reclutamiento y selección por medio de competencias.

Una vez definidas las competencias de cada puesto, se pretende lograr el establecimiento de proceso de reclutamiento y selección del talento humano, por medio de competencias, eficaz y adecuada a las necesidades de la organización.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, es importante mencionar y definir todas aquellas herramientas o conceptos relacionados con el análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación para la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. basado en competencias, para facilitar al lector la comprensión de este trabajo.

Se presenta una serie de conceptos y herramientas que son utilizados durante el desarrollo de esta investigación y da una noción más clara sobre la metodología y cursos de acción para el alcance de los objetivos.

### **Administración.**

Definir el concepto administración es muy elusivo. Según Griffin (2011) la administración se puede definir como

Un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales de forma eficiente y eficaz. (p. 5).

## **El proceso administrativo.**

### **Planeación y toma de decisiones.**

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, esta sirve para establecer las metas y los objetivos que se desean cumplir, según Griffin (2011) la planeación significa:

Establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. La toma de decisiones, parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y la toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. En otras palabras, las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos. (p. 8).

Los gerentes deben ser los responsables de seguir paso a paso el proceso administrativo, ya que la planificación, organización, dirección y control son indispensables para que una empresa logre permanecer en el mercado de manera exitosa.

### **Organización.**

Es la segunda etapa del proceso se puede resumir como el momento donde se planea de qué forma se puede llegar al cumplimiento de lo propuesto en la etapa de planeación. “La organización incluye determinar en qué forma se agruparán las actividades y los recursos” (Griffin, 2011, p. 8).

La organización es sumamente importante, porque si está bien ordenada y todo el personal camina con claridad, bajo esta dirección, toda la empresa trabajará hacia sus metas bajo la misma guía.

### **Dirección.**

La dirección es la tercera función administrativa básica, muchas personas consideran que es la más importante de las cuatro mencionadas en el proceso administrativo. Griffin (2011) la explica como el "conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización". (p. 9).

Este punto es como la punta de lanza de la organización, papel que debe realizar de manera exitosa el gerente, dirigir a toda la organización hacia un camino ágil y eficaz, para llevar a cabo el cumplimiento de sus metas.

### **Control.**

El control es la fase final, como su nombre lo indica se basa en una inspección que se lleva a cabo en torno a algo, en este caso al proceso administrativo. El control ayuda a asegurar la eficacia y la eficiencia necesaria para una administración exitosa. Basándose en el libro de Griffin (2011) es el

Monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas, los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe de forma tal que llegue a su "destino" en el tiempo asignado. (p. 9).

Sin el control en una organización, los puntos anteriores no tendrían validez, es importante controlar cada uno de los departamentos de la empresa, para medir los resultados, comparar y tomar las medidas a tiempo. En el caso de la empresa en estudio, este factor es muy delicado, ya que se maneja muchos consumibles, los cuales deben tener un control estricto.

### **Administración de Recursos Humanos.**

El elemento humano siempre está presente en todas las actividades desarrolladas por la organización, por lo tanto, puede considerarse el factor más importante para el adecuado funcionamiento de una organización.

La administración de los recursos humanos es un factor muy importante en las organizaciones. Depende de diversas situaciones como la cultura que existe en cada organización, la estructura adoptada, las características del ambiente, la naturaleza del negocio, la tecnología que se utiliza, los procesos, estilo de la administración y una infinidad de variables más. Todo proceso es posible gracias a la participación de los grupos que operan en una entidad. Los empleados aportan sus conocimientos, competencias y habilidades; también contribuyen a tomar decisiones para las acciones en las situaciones que se presentan. Según Chiavenato (2009) existen muchos conceptos sobre la administración de los recursos humanos, entre ellas están:

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para distinguir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

La Administración de los Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto

sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

La administración de los recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (p. 9).

### **Reclutamiento.**

Actualmente, Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A. utilizan como fuente de reclutamientos agencias especializadas en realizar todo el proceso de selección y contratación del personal.

Uno de los procesos de la administración del talento humano es el reclutamiento, en este proceso se atraen personas para luego seleccionar a los futuros funcionarios de la organización. Según Werther & Davis (2008):

El reclutamiento es el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. (p.152).

Según Werther & Davis (2008)

La función de identificación de talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos. Por esas razones, las empresas modernas suelen basar sus decisiones de identificación de talento en las recomendaciones del área de administración de capital humano. (p. 188).

### **Reclutamiento Interno.**

El reclutamiento interno es cuando se selecciona a un funcionario de la organización para que ocupe un nuevo puesto dentro de esta. Este proceso tiene muchas ventajas una de las principales es la creación de un agradable y positivo clima laboral, porque sus funcionarios tienen la posibilidad de ascender y así hacer carrera en la organización, otro de sus beneficios es que la persona se encuentra familiarizada con la empresa por lo que este proceso es más fácil.

Según Chiavenato (2009) este proceso es el que "... se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras". (p. 95)

### **Reclutamiento Externo.**

Este proceso se enfoca en los candidatos del Mercado de Recursos Humanos para así poder traer la experiencia y habilidades que hacen falta en la organización. Se debe utilizar cuando los requerimientos para cubrir alguna nueva vacante no se encuentra dentro de la misma organización. Una definición de este concepto se encuentra en el libro de Werther & Davis, (2008):

El reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el

resto del personal. Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo. (p. 153)

### **Selección.**

Después de aplicar el proceso de reclutamiento, el siguiente paso es el proceso de selección, en este proceso se filtra y sólo permite a algunas personas vincularse, esas personas son las que cumplen con las características deseadas por la organización para ocupar el puesto vacante. Su objetivo es la escogencia adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. Lo que se traduce como la búsqueda de los mejores candidatos según el puesto de trabajo requerido. Su fundamento de existencia radica en que todas las personas tienen diferencias individuales por lo que esta búsqueda es necesaria. Selección según Chiavenato (2009) “Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”. (p. 111).

### **Selección por competencias.**

La selección por competencias es un proceso que se basa en una serie de factores y los conceptos a utilizar se aplican de todos los niveles y profesiones. Según Alles, Selección por competencias, (2009):

La selección por competencias no se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio. Selección por competencias significa selección de personas con talento para tener un desempeño

superior en su posición o nivel, cualquiera que sea. La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridos, de la mezcla de ambos elementos surgía el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación. (pp. 92-93)

Podemos decir que es el proceso de elección del mejor candidato para el puesto vacante, esta selección en la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A., la realiza el gerente quien se encarga de entrevistar a los oferentes y toma la decisión.

Uno de los procesos de la administración del talento humano es el reclutamiento, en este proceso se atraen personas para luego seleccionar a los futuros funcionarios de la organización. Según Werther & Davis (2008):

El reclutamiento es el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. (p.152)

Según Werther & Davis (2008)

La función de identificación de talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos. Por esas razones, las empresas modernas suelen basar sus decisiones de identificación de talento en las recomendaciones del área de administración de capital humano. (p.188).

### **Perfil del puesto.**

Según Alles, Selección por competencias, (2009) para definir el perfil de un puesto se plantean siete pasos:

#### Paso 1: Descripción de puesto

Esta tarea la desarrolla el responsable de Recursos Humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir. Finalmente el "jefe del Jefe" autorizará la totalidad del proceso. Cuando el puesto ya no es nuevo y se trata de un mero reemplazo, esto no es necesario.

#### Paso 2: Análisis de las áreas de resultados

Las "áreas resultados" no deben confundirse con las tareas. Si estas consisten fundamentalmente en "acciones" que el ocupante del puesto desarrollará en el desempeño de su actividad profesional, las áreas de resultado son, en esencia, los "efectos" deseables que las acciones deben producir. En las organizaciones, lo fundamental es el "resultado" y su calidad. Independientemente de las acciones que deban efectuarse para alcanzarlo. Por ello en el momento de realizar el análisis del puesto se deben diferenciar claramente ambos aspectos, cuáles son los resultados esperados y que características deberán poseer las personas para alcanzar esos resultados en materia de conocimientos, experiencia y competencias. Este último aspecto será fundamental para alcanzar los resultados esperados.

#### Paso 3: Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.

El objetivo de este paso es identificar las situaciones específicas en las que el analizado debería poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados. Definir las acciones y sus áreas de resultado con ejemplos permiten entender más claramente el perfil buscado y, de algún modo obliga a su interlocutor. Es uno de los principales cuidados que hay que tener al momento de recolectar la información sobre el perfil.

#### Paso 4: Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.

#### Paso 5: Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.

En primer lugar, se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, esto es, aspectos como estilo de

comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etcétera.

Paso 6: Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo.

Paso 7: definición del perfil motivacional para el puesto de trabajo. Debe tenerse en cuenta que la motivación que el nuevo colaborador tenga en relación con el puesto a ocupar y la organización en sí, será un elemento primordial en su posterior desempeño y su adecuación a las tareas, objetivos propuesto (pp. 141-144).

### **Capacidades.**

“El termino incluye conocimientos, competencias y experiencia” (Alles 2009, p 87).

### **Competencia.**

Existen diferentes acepciones del concepto de competencia; en la presente investigación se utilizará el concepto "Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo". (Alles, 2009, p. 18).

### **Competencia cardinal.**

"Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional". (Alles, 2009, p.47).

### **Competencia específica.**

"Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial". (Alles, 2009, p. 47).

### **Competencias suaves.**

Según Alfaro (2013) las competencias blandas o suaves como se conocen se pueden definir como:

Habilidades que van más allá de las técnicas de un oficio y están vinculadas con la parte emocional, la conducta, las motivaciones, los valores y cultura del ser humano. A modo de ejemplo:

Saber oír, aceptar sugerencias y recibir ayuda efectiva.

Generar propósitos y alcanzarlos, generar compromisos y cumplirlos, buscar soluciones, generar aprendizaje a través del trabajo en equipo, generar una visión compartida y pensar de manera sistémica.

Tener confianza en sí mismo y en los demás, tener preparación para enfrentar cualquier circunstancia, disposición para el cambio inmediato, habilidad para la solución de problemas, actitud de iniciativa, adecuada comunicación oral y escrita, facilidad para el manejo de idiomas foráneos

Habilidad para el buen manejo de las relaciones humanas y estar preparado para trabajar de manera continua en el tiempo. (p. 23).

### **Competencias Duras.**

Según Alfaro (2013) las competencias duras

Se pueden definir como habilidades relacionadas con las técnicas de determinados oficios o profesiones. A modo de ejemplo:

Reparación mecánica y eléctrica: Desde un triciclo hasta un camión, pasando por cualquier motor

térmico o eléctrico, incluyendo todo aparato que lo utilice.

Reciclaje de lo que no se puede reparar:

Transformar desde un microondas en un soldador por puntos, pasando por un motor de frigorífico en un compresor con el depósito de un extintor, hasta lámparas, muebles y todo lo que pueda ser útil.

Fabricación distribución, instalación y venta por web de dispositivos reductores de contaminación y de consumo.

Charlas divulgativas en asociaciones de transportistas, cámaras de comercio, cámaras agrarias, gremios de taxi o cualquier otra entidad relacionada con los apartados anteriores.

Abastecimiento de bienes tangibles e intangibles, con sus respectivos talleres de formación, charlas-debate, y jornadas divulgativas. (p. 23).

### **Comportamiento.**

“Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta” (Alles 2009, p 86).

### **Modelo de competencias.**

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones. El Modelo de Competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (Alles, 2009, p. 18).

**Desempeño por competencias.**

“La expresión hace referencia a la medición de desempeño de la organización en su conjunto y de los colaboradores en particular, en base al modelo de competencias de la organización. Implica la medición del desempeño de una persona considerando las competencias requeridas para el puesto y a través de la observación a su comportamiento, en un periodo de tiempo determinado (usualmente un año).”  
(Alles, 2016, p 35).

**Herramientas**

“Cuestionario, manuales, guías y otros materiales de apoyo de aprobada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación” (Alles, 2016, p 88).

**Diccionario de competencias**

“Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”. (Alles, 2016, p 86).

## **Diagnóstico Empresarial**

### **Historia de la empresa**

Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A, se fundó en el 31 de julio de 1981 y empezó sus actividades bajo la razón social Suministros y Equipos Lecheros S.A. –SELSA-, dedicándose a la venta de equipos de ordeño mecánico, tanques de enfriamiento y suministros de lechería, como tarros de aluminio para leche, cercas eléctricas, entre otros. Como expansión lógica al ramo, en el cual se estaba desarrollando la empresa, se decidió importar tuberías, válvulas, bombas y accesorios en acero inoxidable sanitario (para trasiego de alimentos y medicamentos), a través de representaciones exclusivas de las mejores marcas en equipo de proceso, lo que amplió el rango de acción a la industria alimentaria y farmacéutica.

En el año 1998, la empresa tomó la decisión de incluir dentro de sus servicios, el diseño y la instalación electromecánica de plantas de proceso, mediante la implementación de tecnología de punta, para ello adquirió una soldadora orbital robotizada (que hasta esta fecha es la única en el país), cambió su razón social a Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A. Cuatro años después se inició en el área de fabricación de tanques de proceso en acero inoxidable, lo que vino a llenar una necesidad en el mercado, ya que hasta ese momento los tanques que se fabricaban en el país, no eran diseñados ni construidos según las normas sanitarias establecidas por FDA (Federal Drug Administration), creando, en muchos casos, contaminación en las líneas de producción.

Para el año 2007, se decidió incursionar en los proyectos tipo “llave en mano” para empresas multinacionales, ampliándose a través de la integración y recuperación de equipo, llevando a Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A. a competir directamente con empresas extranjeras, líderes en el mercado, como Tetra Pak, GEA, APV Crepaco, entre otros; ganando proyectos importantes de empresas como Coca Cola Femsa, Boston Scientific, Gerber Ingredients, entre otros; esto la convirtió en la única empresa a nivel centroamericano que integra todas las áreas de la ingeniería de procesos.

En la actualidad, la empresa sigue expandiéndose a través de nuevos proyectos, nuevos servicios y nuevas distribuciones exclusivas; teniendo entre sus planes a corto y mediano plazo, la realización de proyectos de empresas multinacionales en Chile, Panamá y Ecuador.

### **Ilustración 1**



### **Misión**

Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A. es una empresa dedicada a la implementación de normas sanitarias y equipos de proceso, en combinación con alta tecnología, para la industria alimentaria y farmacéutica.

## **Visión**

Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos S.A., busca desarrollar nuevas áreas de trabajo complementarias, relacionadas con la industria alimentaria y farmacéutica, con miras a convertirse en una de las empresas líderes en América Latina en el diseño, instalación de plantas y fabricación de equipo de proceso.

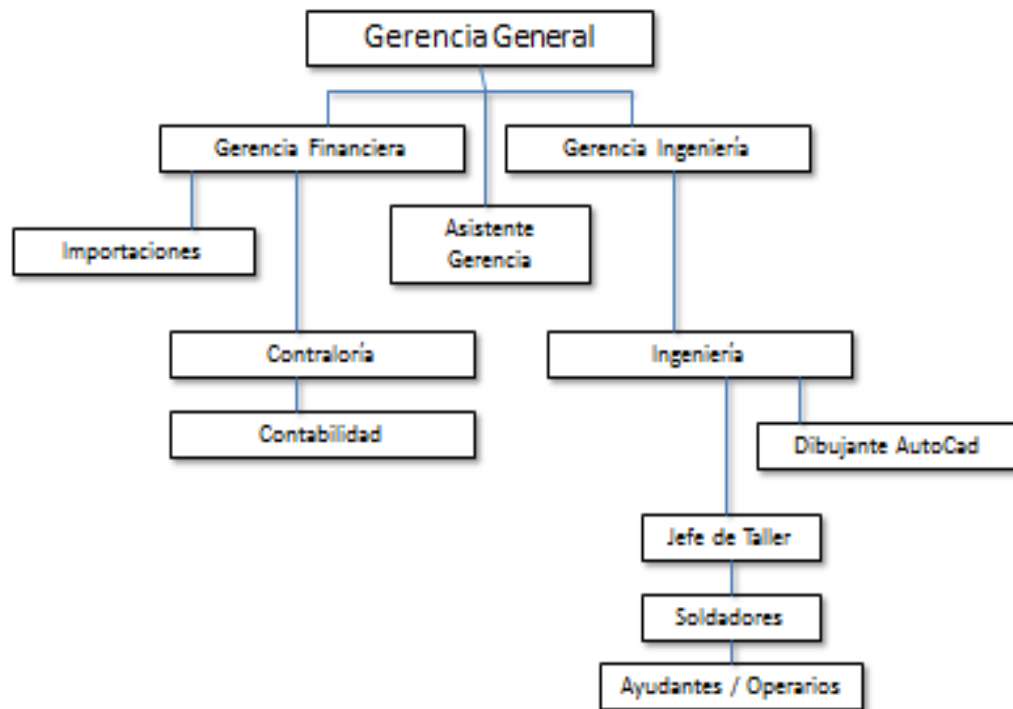
## **Estructura Organizacional**

De acuerdo con la definición dada por Editorial vértice en “Estructuras organizativas” enuncia: ( 2007, p 3).

“Estructura es la forma de la organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. La capacidad de una organización de estructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo desempeño organizacional”.

## **Organigrama de la empresa**

Según Organigrama, se describe brevemente la estructura organizacional de Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.

**Ilustración 2.****Organigrama Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A.**

**Fuente:** Suministrada por Sistemas Suministros y Equipos de Procesos S.A., 2004

## **Descripción del microentorno**

### **Competencia**

Debido a que Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A. se mueven en varias áreas muy definidas, la competencia debe analizarse en el marco específico de éstas, por lo que se hará de manera independiente:

### **Distribuidor exclusivo de fabricantes de equipo y componentes de proceso**

En esta área, la principal competencia está en las tuberías y accesorios, (haciendo la salvedad que solamente Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A. es especialista en el área sanitaria), tenemos como principal competidor a:

- ✓ A.T.C. Tecnoval S.A. ( su principal área de expertise es en tubería industrial)
- ✓ BP Fluids S.A.( su principal rango de acción está en el manejo de agua para uso industrial)
- ✓ Monaro Club S.A, importan tuberías y accesorios en pequeñas cantidades, pero son principalmente revendedores, compran a Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A. y las empresas mencionadas anteriormente y revenden.

### **Ilustración 3.**



## **Montaje electromecánico de plantas de proceso para industria alimenticia y farmacéutica**

En la instalación de plantas, hay una cantidad numerosa de talleres de metalmecánica no especializados en la industria aséptica, así como personas que con una máquina de soldar y herramientas van de empresa en empresa a montar pequeñas líneas de tubería o equipos, sin contar con la parte de diseño e ingeniería; algunas de estas empresas son: IMA S.A., Montajes Duque S.A., Técnicos Industriales S.A.

El área de montaje electromecánico de SELSA está especializada únicamente en la parte sanitaria, tanto así, que es la única empresa en el país en contar con una soldadora orbital robotizada para la instalación de laboratorios farmacéuticos o empresas fabricantes de dispositivos médicos, cumpliendo con las más estrictas regulaciones del FDA (Food and Drug Administration) del gobierno de los Estados Unidos.

## **Fabricación de tanques de proceso sanitario certificados en acero inoxidable**

La fabricación de tanques de proceso en acero inoxidable para industria alimenticia y farmacéutica en el país, tiene un rango muy amplio en cuanto a la calidad de materiales y a construcción se refiere. Hay talleres de soldadura y metalmecánica, que fabrican tanques en acero inoxidable pero desconocen las normas y la reglamentación establecida para la construcción de recipientes para productos de consumo humano. Algunos fabricantes han ido tomando experiencia en esta área, elaborando a partir de planos aportados por el cliente, como en el caso de Maquinado Técnico S.A., pero desconociendo la parte de diseño.

Hasta esta fecha, Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. es el único fabricante en el país que se involucra desde la parte de conceptualización y diseño, se asegura de la aplicación de normas internacionales y además, certifica la calidad y fabricación de cada tanque que fabrica, a través de empresas especializadas como NDTEC S.A. (pruebas de presión de acuerdo con el código ASME para recipientes de alta presión, pruebas no-invasivas de tintas penetrantes radiografiado, etc) y la Escuela de Ingeniería de Materiales (Metalurgia) del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

### **Diseño e Ingeniería para plantas de proceso asépticas**

Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. es la única empresa en el área centroamericana que tiene capacidad instalada de diseño e ingeniería de proceso, para ejecutar proyectos denominados “Llave en Mano”. Actualmente, los competidores de la empresa en esta área son empresas extranjeras, y entre ellas están: Tetra Pak (Suecia) Gea-Niro Soavi (Italia), APV Crepaco (Estados Unidos), entre otros.

### **Clientes**

Los clientes de Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. son todas las empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios, farmacéuticos o dispositivos médicos, lo que demuestra el alto grado de especialización en este sector.

Algunos de los clientes de Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. son:

Florida Ice & Farm (Cervecería Costa Rica, Productora La Florida, Cristal, entre otros)

Coca Cola Femsa de Costa Rica (planta Calle Blancos y planta Coronado)

Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Gerber Ingredients de Costa Rica

Allergan Laboratories

Novartis

Glaxo Smithkline

Aquasea

Nestlé

Sigma Alimentos

Alimentos Heinz

Florida Products

Tico Frut

Sardimar

Productores de Monteverde

#### **Ilustración 4.**



#### **Proveedores**

Dado el nivel de exigencia de los clientes, los proveedores de la empresa son, en su totalidad, fabricantes muy reconocidos en el ramo, que cuentan con una muy alta calidad en sus productos y sólido respaldo. Están entre otros:

**Bombas:** Alfa Laval, Murzan, Tri Clover, VersaMatic, Q-Pumps, Netzch

**Tuberías:** United Industries, Rath Gibson

**Válvulas:** Alfa, Laval, Tri Clover, TopLine

**Intercambiadores de Calor:** Mueller, GEA, Alfa Laval

**Láminas de acero inoxidable:** Chatham Steel

**Accesorios para tubería:** Trynox, Alfa Laval, TopLine, Bolzon

**Ilustración 5.**





SANI+MATIC



**Ilustración 6**  
**Análisis FODA de la empresa Sistemas Suministros y Equipos de Procesos, S.A.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<p>Amplio conocimiento de normas sanitarias internacionales (FDA)</p> <p>Distribuidor exclusivo de las mejores marcas de equipo de proceso para industria alimenticia y farmacéutica</p> <p>Capacidad de diseño e ingeniería de procesos</p> <p>Es el único fabricante de tanques de proceso en acero inoxidable certificados</p> <p>30 años en el mercado</p> <p>Única empresa en el área de Centroamérica con capacidad de ingeniería y fabricación</p>	<p>Las marcas que representa son muy caras, lo que hace que sus clientes sean, en su mayoría, multinacionales</p> <p>Carece de departamento de ventas</p> <p>Dificultad para encontrar personal calificado a nivel técnico y profesional</p> <p>Recursos financieros de alto costo</p> <p>Se deben subcontratar algunos servicios de metalmecánica</p>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<p>Aumento en la inversión extranjera en el sector farmacéutico y de componentes médicos</p> <p>Adquisición de empresas del sector alimenticio por firmas multinacionales</p> <p>Nuevas oportunidades de negocio con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos</p> <p>Aumento en la capacidad productiva de empresas nacionales, mediante la adquisición de nueva tecnología</p>	<p>Posible incursión al país de empresas de ingeniería y diseño</p> <p>Expansión del uso de tuberías y accesorios en polipropileno en laboratorios farmacéuticos</p> <p>Cambios en la política impositiva para empresas extranjeras</p>

Fuente: Jiménez (2017).

### **Descripción de la posición de la empresa en su entorno**

La empresa está muy bien posicionada por la calidad de sus trabajos, la capacidad de ingeniería y la envergadura de los proyectos que se realizan, tanto dentro como fuera del país. Sin embargo, el sector al cual sirve la tiene también catalogada como una empresa dedicada, casi exclusivamente a empresas multinacionales, dado el tipo de servicios y la calidad de las marcas a las que representa; por lo que el número de pequeñas y medianas empresas clientes de Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A., es bastante reducido.

### **Tamaño de la empresa**

Por el nivel de facturación anual de la empresa y monto de las transacciones realizadas, se le ubica en el rango de mediana empresa; sin embargo, el número de empleados es reducido, pues utiliza empleados temporales por proyecto, los cuales pertenecen al área de taller y soldadura. Cuenta con once empleados fijos y cerca de doce empleados temporales o por proyecto.

Como se mencionaba anteriormente, la empresa se desenvuelve en cuatro áreas principales de negocio:

- ✓ Diseño e ingeniería.
- ✓ Montaje electromecánico.
- ✓ Fabricación de equipo y muebles en acero inoxidable.
- ✓ Representación de casas extranjeras.
- ✓ Cuenta con un área de oficinas administrativas y dos talleres de fabricación.

### **Estudios hechos en Costa Rica sobre la temática de investigación**

No existe estudio previo de la estructura organizacional de Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

### **Caracterización de la población en estudio**

La población de estudio son todos los colaboradores que se encuentran actualmente en la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

En el primer nivel jerárquico se ubica al señor Álvaro Ramírez Figueroa, posee una Ingeniería Electromecánica con Maestría en Finanzas, el cual ocupa la posición de Gerente General, luego la señora Patricia Ramírez Figueroa, posee una Ingeniería Industrial con Maestría en Comercio Internacional y Mercadeo, la cual ocupa el puesto de Gerente Financiero.

En el siguiente nivel jerárquico se ubica una asistente de gerencia, posee un Bachillerato en Administración de Empresas, además del señor Diego Guzmán posee Ingeniería en Electromecánica, el contador el señor Norman Monge quien posee Licenciatura en Contaduría.

Después se ubican los encargados de herramientas, soldadores, ayudantes de taller, mensajero y el personal de limpieza, donde el grado académico no es requisito indispensable.

Todo el personal se encuentra ubicado en dos lugares diferentes y las edades oscilan entre 20 y 50 años.

### **Momento o circunstancia históricos**

Sistemas, Suministros y Equipo de Procesos S.A. se encuentra en un momento histórico, tanto en lo que se refiere al mercado en donde se desempeña, como a la fase de crecimiento en la que se encuentra.

En lo referente a la industria alimenticia y farmacéutica, en los últimos ocho años se ha registrado un incremento en la inversión extranjera, especialmente en el área de productos farmacéuticos y componentes médicos, por lo que empresas como: Boston Scientific, Hologic, Allergan, Hospira, entre otros, han expandido sus operaciones en el país, provocando un crecimiento significativo en los proyectos de ese tipo que se ejecuta en la empresa, haciéndola aumentar su rango de acción.

En cuanto a la empresa propiamente se refiere, la envergadura de los proyectos realizados la han obligado a expandir su capacidad productiva, instalando no solamente otro taller, sino que agregando un área de mecánica de precisión (servicios que normalmente se contrataban externamente), aumentando la cantidad de empleados por proyectos y adquiriendo equipo más específico y especializado, como cortadoras de plasma, pulidoras, soldadoras de mayor capacidad, cortadoras orbitales de tubos, entre otros.

Esta expansión de su capacidad productiva, ha logrado que sea contratada para la fabricación de equipos muy sofisticados, como torres de secado y tanques reactores, que se fabrican por primera vez en el país y lo están haciendo en los talleres de la empresa. Productos como estos, con un altísimo grado de especialización, han llevado a la empresa a niveles más altos de diseño, ingeniería y manejo de proyectos.

Concluido el Capítulo II: Marco Teórico, se procederá con el inicio del Capítulo III perteneciente al Marco Metodológico.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### Enfoque de la Investigación

El enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p.4).

La investigación de tipo cuantitativa “es secuencial y probatorio”. (Hernández et al., 2014, p.4). Además, este tipo de investigación utiliza los datos recabados para poder probar la hipótesis, utilizando como base la medición numérica y el análisis probabilístico, estableciendo así patrones de comportamiento, además de analizar y probar teorías. (Hernández et al., 2014).

El enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.”. (Hernández et al., 2014, p.7). De esta manera “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.”. (Hernández et al., 2014, p.7).

El enfoque mixto es la combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo. Según Hernández et al., los métodos de la investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo con la finalidad de obtener, de una manera más gráfica y precisa, la situación o el fenómeno por evaluar. (2014).

La investigación por desarrollar es de enfoque cualitativo ya que “lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno.” (Hernández et al., 2014, p.396).

El enfoque cualitativo resulta apropiado puesto que se pretende examinar aspectos que son esenciales en función de las percepciones e impresiones que tienen las personas involucradas en estas temáticas dentro de la empresa sujeta a estudio, por cuanto sus roles son determinantes en el quehacer de la gestión gerencial y obtener así una interpretación sustentada de estos asuntos, que sirvan de referencia en el estudio y aprendizaje de la administración de empresas.

Además, el enfoque cualitativo es adecuado en la presente investigación debido a que no se trata del estudio de cualidades separadas o separables, sino que se trata del estudio de un todo integrado que constituye una unidad de análisis, así como busca identificar la naturaleza profunda de las realidades y estructura dinámica, dando razón plena de comportamientos y manifestaciones.

### **Método de la Investigación**

Los estudios de alcance exploratorio “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. (Hernández et al., 2014, p.91).

En los estudios de alcance descriptivo “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández et al., 2014, p.92).

El estudio de alcance correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”. (Hernández et al., 2014, p.93).

Los estudios de alcance explicativo “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”. (Hernández et al., 2014, p.95).

La investigación por desarrollar consiste en un estudio de alcance descriptivo, puesto que se encamina a determinar la manera en que se desarrollan los procesos administrativos sujetos a investigación y su incidencia en la gestión gerencial. La idea consiste en exponer la manera en que funcionan los procesos de selección y contratación, establecimiento los vínculos principales, para describir su propuesta de mejora, todo ello en función de los objetivos de la presente investigación.

Se pretende identificar la forma en que se determinan, aplican y controlan los procesos de selección y contratación del personal, que son esenciales para el direccionamiento del rumbo de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A., como factores de aseguramiento para alcanzar los objetivos de esta empresa.

## **Muestra de la Investigación**

### **Población**

La muestra de la presente investigación es no probabilística, ya que no se necesita de una fórmula estadística para poder obtener la muestra con la que se trabajó.

En el caso de Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. son todos los funcionarios quienes la conforman actualmente.

### **Muestra**

Por ser una población finita, la muestra va a hacer la totalidad de la población, por lo tanto, se estudiará la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

### **Variables**

Según Rodrigo Barrantes Echavarría (2004, p 92), “En investigación se puede decir que es cualquier hecho, característica o fenómeno que varía, que toma diferentes valores”

### **Situación actual del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.**

#### **Variables conceptuales**

Son las condiciones presentes en la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.

**Variables operacionales**

Se pretende conocer cuál es el procedimiento actual que realiza la empresa en lo que se refiere al proceso de selección y contratación de personal en Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.

**Variables instrumentales**

Se realiza por medio de la verificación de las actividades de la empresa, además de las entrevistas realizadas a los funcionarios y la aplicación de un cuestionario al Gerente General de Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.

**Factores del proceso de reclutamiento, selección y contratación competencial.****Variables conceptuales**

La selección funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización.

**Variables operacionales**

Se pretende conocer los medios por los cuales se realiza el proceso de selección y contratación de personal de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A. Además de determinar si es lo más adecuado para el nivel que actualmente se encuentra la empresa.

### **Variables instrumentales**

Se realiza por medio de la verificación de las actividades de la empresa, además de las entrevistas realizadas a los funcionarios y la aplicación de un cuestionario al Gerente General de Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.

### **Competencias necesarias del reclutamiento, selección y contratación del personal.**

#### **Variables conceptuales**

Descripción del puesto a cubrir. Conocer información del puesto (funciones y competencias) y los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo.

#### **Variables operacionales**

Se pretende conocer si existe dentro de la organización una persona dedicada y capacitada, para atender exclusivamente los procesos de selección y contratación de personal.

#### **Variables instrumentales**

Se realiza por medio de la verificación de las actividades de la empresa, además de las entrevistas realizadas a los funcionarios y la aplicación de un cuestionario al

**Ilustración 7**  
**Plan de Cruces de Variables**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Variable Conceptual</b>	<b>Variable Operacional</b>	<b>Variable Instrumental</b>
Diagnosticar la situación actual de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. en cuanto al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal basado en competencias.	Situación actual del proceso de reclutamiento y selección del personal.	Son las condiciones presentes en la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso S.A.	Se pretende conocer cuál es el procedimiento actual que realiza la empresa en lo que se refiere al proceso de selección y contratación de personal en Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A	Se realiza por medio de la verificación de las actividades de la empresa, además de las entrevistas realizadas a los funcionarios y la aplicación de un cuestionario al Gerente General
Determinar las variables necesarias para implementar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de la empresa Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A., basado en un proceso basado por competencias	Factores del proceso de reclutamiento y selección competencial	La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo puedan ingresar Las que presenten características deseadas en la organización.	Se pretende conocer los medios por los cuales se realiza el procesos de selección y contratación de personal de la empresa Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A. ; además de determinar si es lo más adecuado para el nivel que se encuentra actualmente la empresa.	Se realiza por medio de la verificación de las actividades de la empresa, además de las entrevistas realizadas a los funcionarios y la aplicación de un cuestionario al Gerente General de Sistemas, Suministros y Equipo de Proceso S.A.
Determinar las competencias necesarias tanto técnicas (hard skills) como específicas (soft skills) para cada posición.	Competencias necesarias del reclutamiento y selección	Es el departamento o la persona encargada en la organización que se dedica a velar por la administración correcta del recurso humano	Se pretende conocer si existe dentro de la organización una persona dedicada exclusivamente para atender los procesos de selección y contratación de personal.	Se realiza por medio de la verificación de las actividades de la empresa, además de las entrevistas realizadas a los funcionarios y la aplicación de un cuestionario al Gerente General

## **Instrumentos Utilizados en la Investigación**

### **Cuestionario**

“Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Hernández et al., 2014, p.217).

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también se implementan en otros campos. (Hernández et al., 2014, p.217).

Al respecto también existe la siguiente referencia:

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. (Hernández et al., 2014, p.217).

“Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población”. (Hernández et al., 2014, p.220).

## Proceso para la Recolección de Datos

Las fuentes primarias son documentos que incluyen resultados de los estudios que se vinculan con el tema en estudio y se caracterizan por ser de primera mano; o sea, es la información obtenida directamente por quien la produjo. (Hernández et al., 2014, p. 61). Para sustentar la presente investigación, se aplicará el instrumento que proporcionará información cualitativa como lo es la entrevista a los gerentes de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.

- ✓ Ingeniera Patricia Ramírez Figueroa desempeña el puesto de Gerente Financiero de Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.
  
- ✓ Ingeniero Álvaro Ramírez Figueroa desempeña el puesto de Gerente General de Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.

Al momento de la entrevista se iniciará con una presentación del entrevistador y dará espacio para que el entrevistado se presente, luego se le da una breve explicación del propósito de la entrevista y la forma en que se llevará a cabo, con la ayuda de la guía preestablecida se introducirá cada tema y se profundizará en la medida en que se resulte necesario, también de cada explicación se harán anotaciones de aquellos comentarios que resulten de interés, se revisará si no quedó algún aspecto necesario de abordar de manera más acabada, para al final cerrar la entrevista con la consecuente despedida y agradecimiento.

Las fuentes secundarias van a estar definidas por ser un resumen de las fuentes primarias, recopilaciones, artículos, libros, revistas o tesis, que se desarrollan haciendo énfasis en un tema determinado (Ulate y Vargas, 2014, p. 45). En la presente investigación se requerirá de fuentes secundarias como los son: libros, revistas o documentos escritos disponibles dentro de la empresa y los medios de información.

### **Método de Análisis de la Investigación**

Para analizar la información recolectada existen diferentes métodos. Algunos de ellos son asistidos por computadora, otros obedecen a procedimientos escritos. Cada método se selecciona con base en el enfoque y en el diseño de la investigación.

Se presentará el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas con la muestra de investigación. Las unidades que se exploran corresponden a los contenidos de los objetivos específicos de la presente investigación. Se describirá y analizará cada categoría de análisis. Este apartado consistirá en interrelacionar las categorías para darle respuesta al problema de investigación.

“En la codificación cualitativa, las categorías son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado.” (Hernández et al., 2014, p.429). Además, los autores indican que las categorías de análisis deben guardar una relación estrecha con los datos.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **Análisis de Resultados**

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los cuestionarios y entrevista. El análisis de los instrumentos aplicados, permite determinar los puntos débiles y fuertes en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal basado en competencias de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

Interpretación y análisis de resultados obtenidos por medio del Cuestionario.

Con los resultados obtenidos en el cuestionario se procede a recopilar información por medio de tablas y gráficos.

Para analizar esta variable debe determinarse si en la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A, se realiza de manera correcta el proceso de reclutamiento y selección de personal. Además de saber cuál es el punto de vista del personal con respecto a este tema.

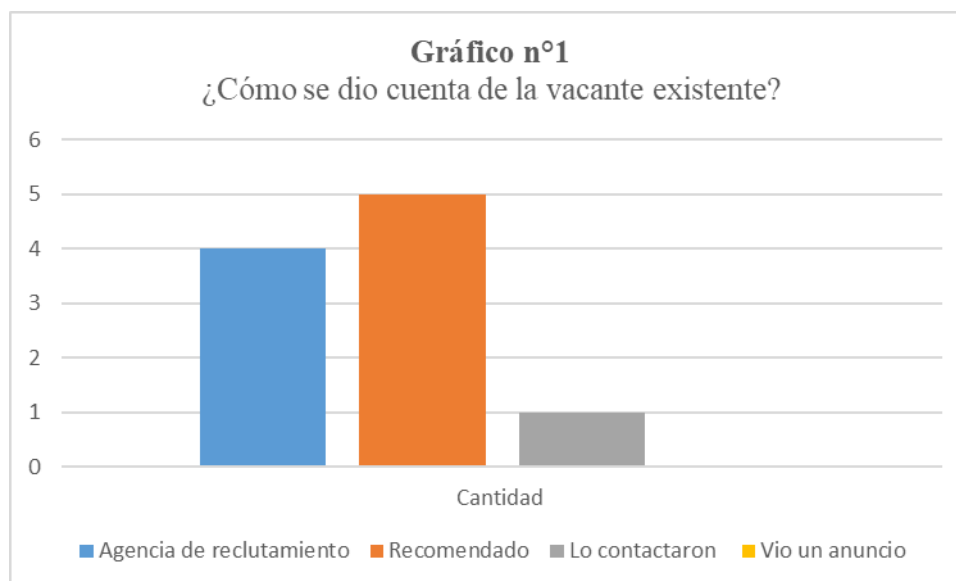
La situación actual es que la empresa recurre a una agencia de reclutamiento para que realice el proceso de reclutamiento y selección de personal, pero dado el crecimiento y la falta de controles hacia el personal, es que se debe tomar una decisión, ya que seguir llevando este proceso fuera de la empresa, presenta negativas cuando las contrataciones se dan y el número de empleados va en crecimiento.

Tabla n° 1

¿Cómo se dio cuenta de la vacante existente?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Agencia de reclutamiento	4	40%
Recomendado	5	50%
Lo contactaron	1	10%
Vio un anuncio	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

En el anterior gráfico se observa que un 50 % de las personas expresan que fueron recomendadas, un 40% dice que fueron contratadas por medio de una agencia de reclutamiento y un 10% fueron contactadas.

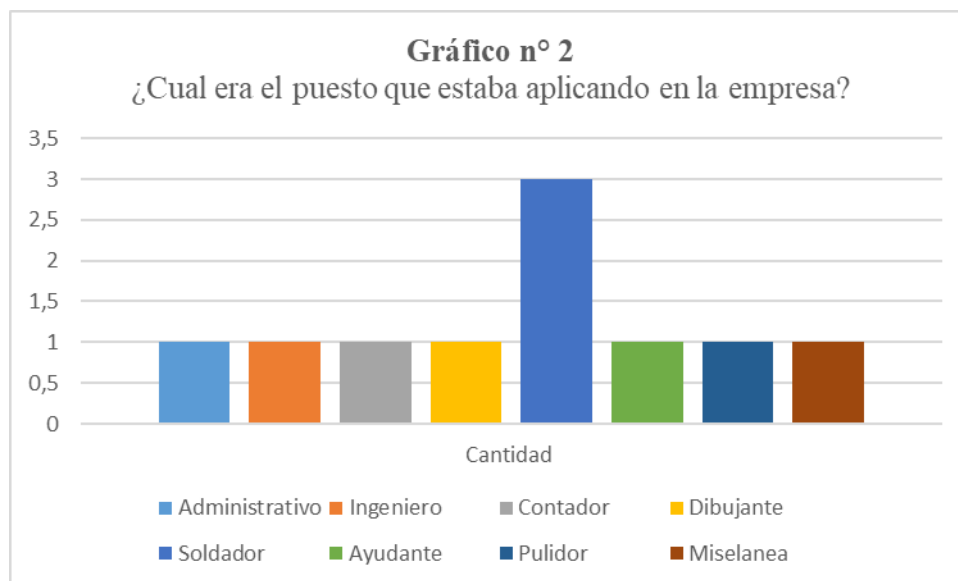
Los resultados anteriores nos afirman que no existen contrataciones directamente de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A., ya que un alto porcentaje de las contrataciones fueron realizadas por la agencia de reclutamiento y el resto son recomendados por el mismo personal o por personas que trabajaron anteriormente con la empresa.

Tabla n°2

¿Cuál era el puesto que estaba aplicando en la empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Administrativo	1	10%
Ingeniero	1	10%
Contador	1	10%
Dibujante	1	10%
Soldador	3	30%
Ayudante	1	10%
Pulidor	1	10%
Miselánea	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

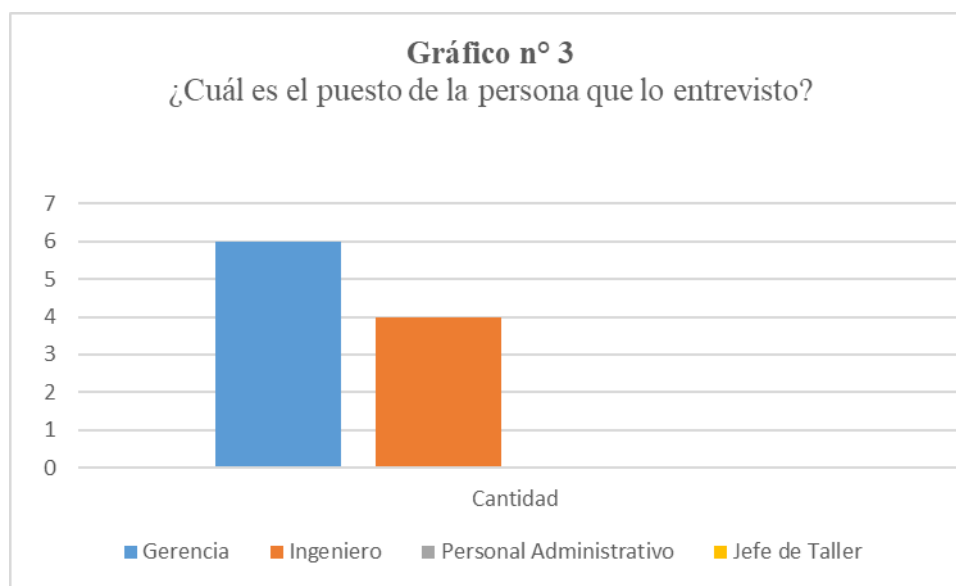
Como se puede distinguir en el gráfico, un 30% menciona que aplicaron para el puesto de soldador y todos los demás puestos representan un 10%, para cada uno de los puestos de la empresa, entre ellos: Personal administrativo, Ingeniero, Dibujante, Contador, Ayudante, pulidor y miscelánea.

Tabla n° 3

¿Cuál es el puesto de la persona que lo entrevistó?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Gerencia	6	60%
Ingeniero	4	40%
Personal Administrativo	0	0%
Jefe de Taller	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Al preguntarle a los funcionarios cuál era el puesto de la persona que lo entrevistó, detallan lo siguiente: un 60% fue entrevistado por la Gerencia y un 40% lo entrevistó el ingeniero.

Ninguna de las personas entrevistadas menciona la presencia en la entrevista de una persona con conocimientos en recursos humanos.

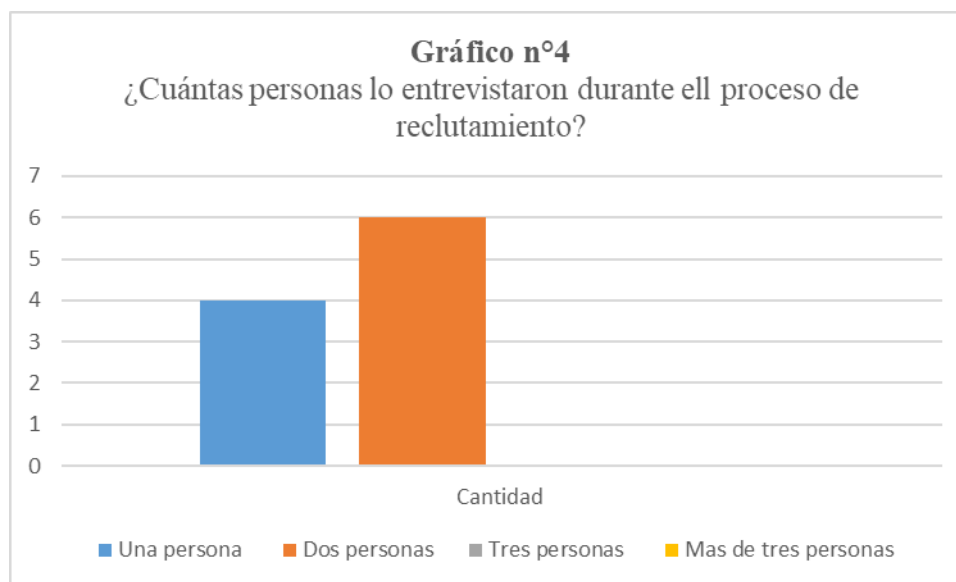
Podemos concluir que las personas encargadas de realizar las entrevistas son la Gerencia y el Ingeniero de la planta.

Tabla n° 4

¿Cuántas personas lo entrevistaron durante el proceso de reclutamiento?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Una persona	4	40%
Dos personas	6	60%
Tres personas	0	0%
Más de tres personas	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

De los trabajadores a los que se les aplicó la entrevista un 60% menciona haber sido entrevistado por dos personas y un 40% fue entrevistado por una persona.

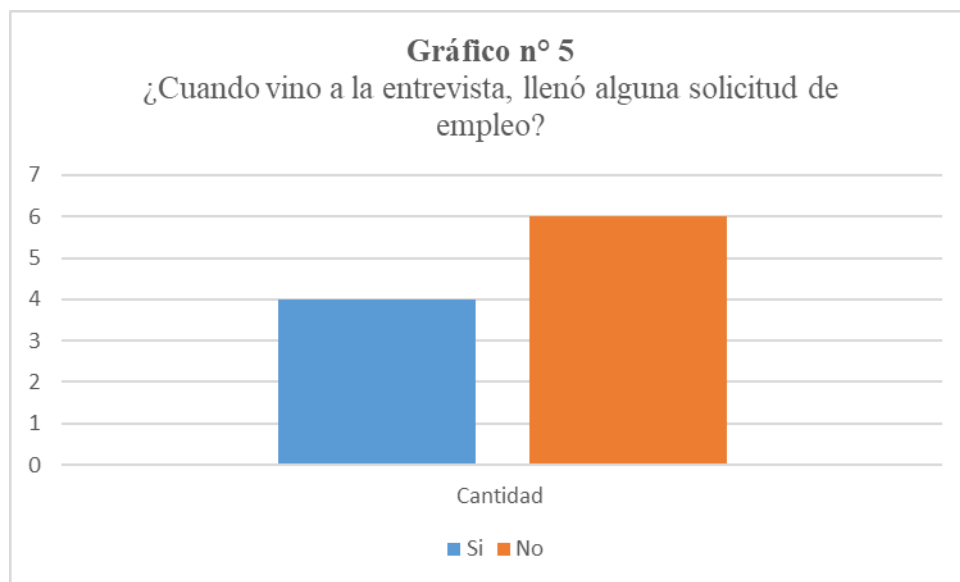
Esta diferencia radica en que algunos puestos, especialmente los más especializados son contratados por agencias de reclutamiento.

**Tabla n°5**

¿Cuando vino a la entrevista, llenó alguna solicitud formal de empleo?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

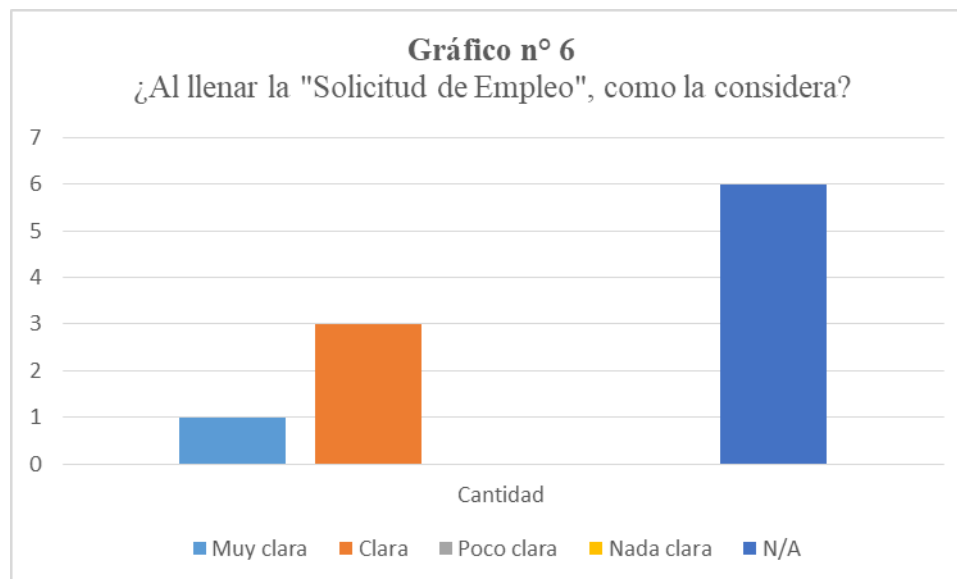
Como se distingue en el gráfico, un 60% revela que no llenó ninguna solicitud de empleo y un 40% menciona que sí llenó dicha solicitud.

Tabla n° 6

¿Al llenar la “Solicitud de empleo”, cómo la considera?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Muy clara	1	10%
Clara	3	30%
Poco clara	0	0%
Nada clara	0	0%
N/A	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Según los datos brindados en el gráfico anterior, un 60% de los entrevistados detallan que no llenaron ninguna “Solicitud de empleo”, un 30% indica que si la llenó y que, considera que además estaba clara y por ultimo un 10% considera que estaba muy clara.

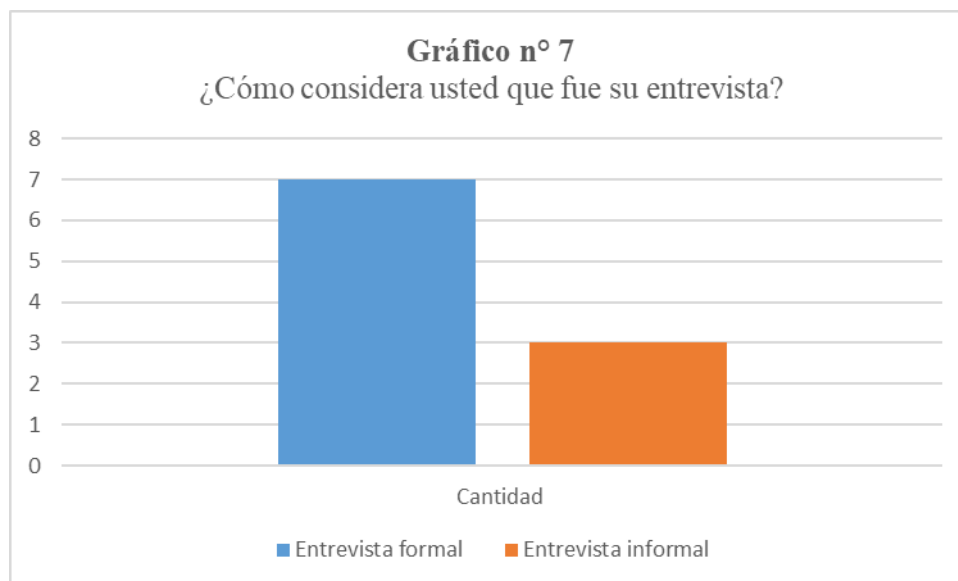
La solicitud de empleo es un requisito indispensable, ya que es donde queda plasmado todo lo conversado en la entrevista.

Tabla n° 7

¿Cómo considera usted que fue su entrevista?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Entrevista formal	7	70%
Entrevista informal	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 70% considera que la entrevista fue formal y un 30% considera que la entrevista fue de manera informal.

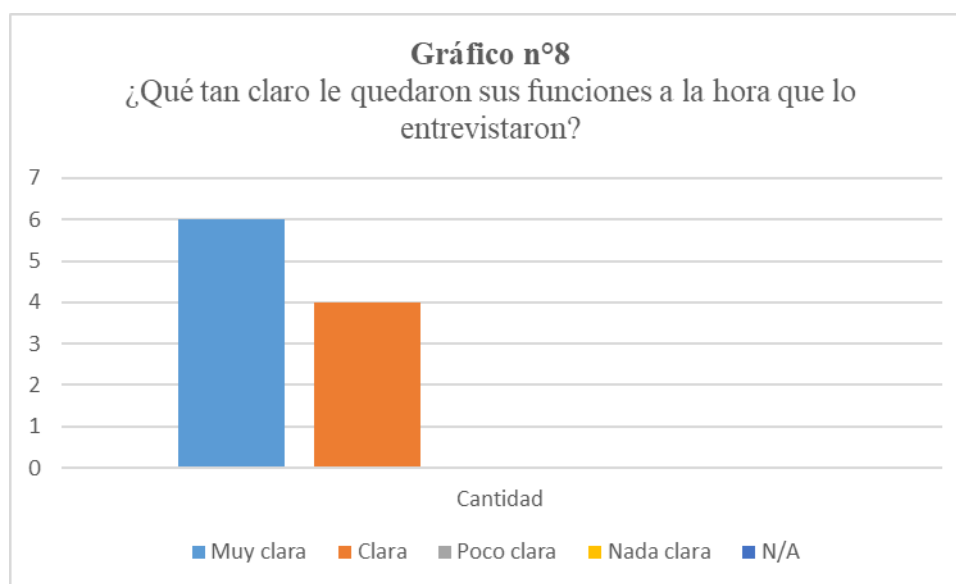
Los funcionarios consideran que sus contrataciones se realizaron de manera formal dentro de la organización, lo cual es ventajoso.

Tabla n°8

¿Qué tan claro le quedaron sus funciones a la hora que lo entrevistaron?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Muy clara	6	60%
Clara	4	40%
Poco clara	0	0%
Nada clara	0	0%
N/A	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Al preguntarle a los funcionarios qué tan claro le quedaron las funciones a la hora que los entrevistaron, un 60% mencionan que muy claras y el 40% restante menciona que claro.

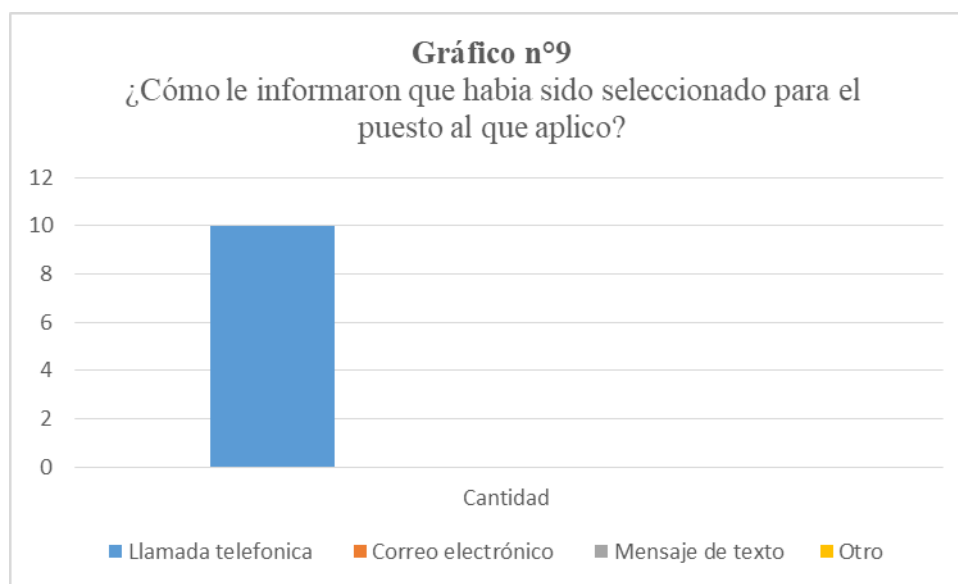
Es de suma importancia que a la hora de entrevistar a las personas, estas tengan claro el panorama y las funciones a realizar dentro de la organización. Recordemos que la entrevista es donde se exponen las reglas a seguir, además de lo que la empresa espera que la persona aporte.

**Tabla n° 9**

¿Cómo le informaron que había sido seleccionado para el puesto al que aplicó?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Llamada telefónica	10	100%
Correo electrónico	0	0%
Mensaje de texto	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

De los trabajadores a los que se les aplicó la encuesta, un 100% indican que le informaron que había sido seleccionado para el puesto al que aplicó, por medio de llamada telefónica

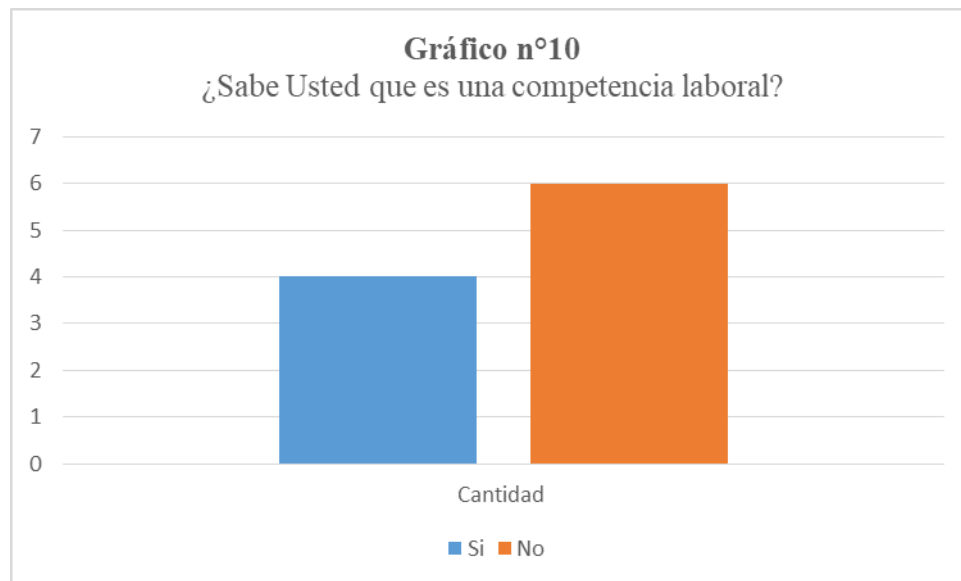
Por lo anterior se concluye que la totalidad del personal se le informa únicamente por medio de la llamada telefónica.

Tabla n° 10

¿Sabe Usted qué es una competencia laboral?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Según los datos brindados en el gráfico anterior, un 60% de los funcionarios revelan que no saben qué es una competencia laboral y un 40% indican que sí sabe lo que es una competencia laboral.

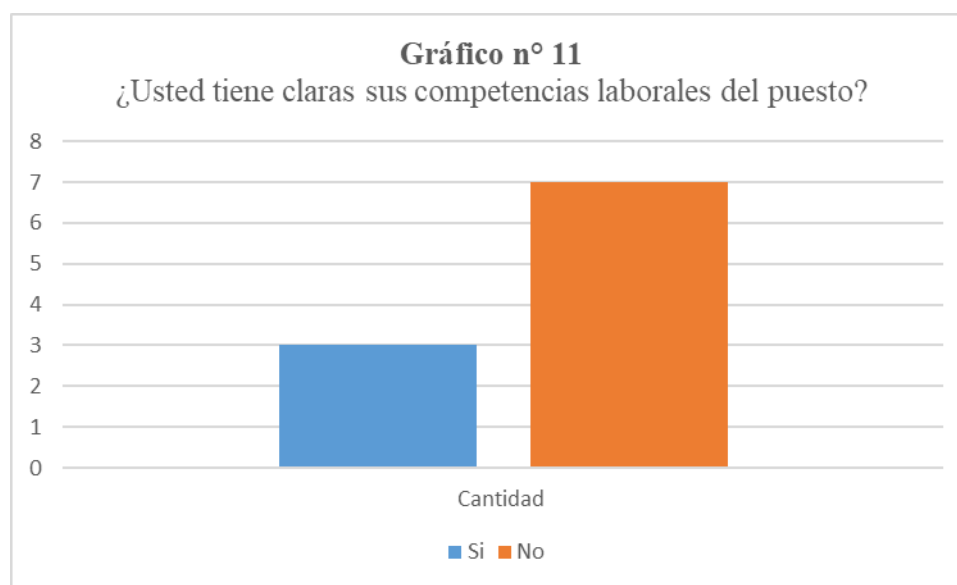
Cabe rescatar que el porcentaje que conoce una competencia laboral pertenece al área administrativa, por lo que el personal operativo no conoce este término.

Tabla n° 11

¿Usted tiene claras sus competencias laborales del puesto?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 70% considera no tener claras las competencias laborales del puesto y un 30% considera tenerlas claras.

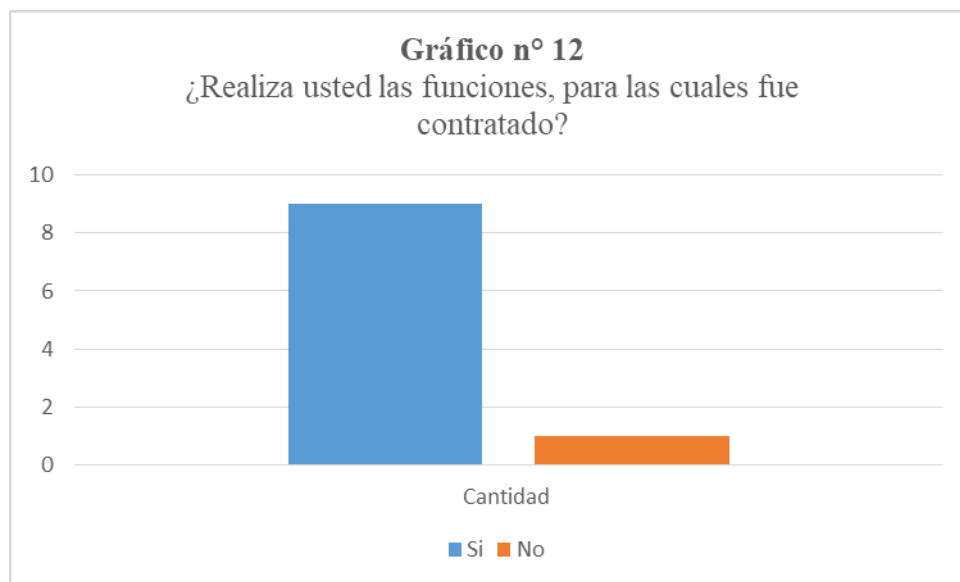
La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

**Tabla n° 12**

¿Realiza usted las funciones, para las cuales fue contratado?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Al preguntarles a los funcionarios si realiza las funciones, para las cuales fue contratado, qué tan claro le quedaron las funciones a la hora que los entrevistaron, un 90% mencionan que sí efectúa las funciones para las cuales fue contratado y un 10% indica que no realiza las funciones para las cuales fue contratado.

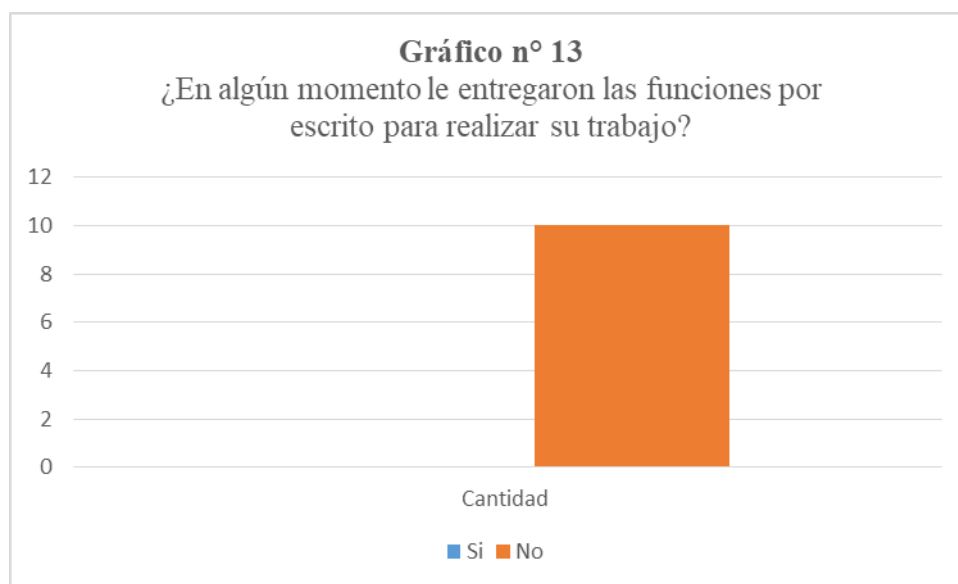
El porcentaje menor, indica que hace más de lo que le corresponde, pero no se puede constatar ya que no tienen las funciones definidas.

Tabla n° 13

¿En algún momento le entregaron las funciones por escrito para realizar su trabajo?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 100% indica que no se le entregaron las funciones por escrito para realizar su trabajo.

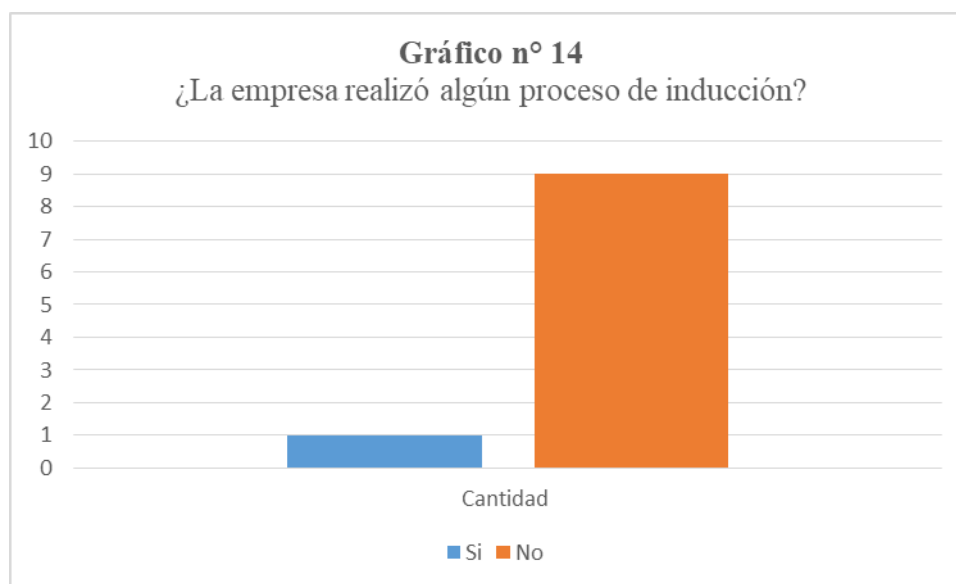
La totalidad del personal indica que nunca le fue entregado ningún documento que detallara las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo, lo anterior es porque no existen.

**Tabla n° 14**

¿La empresa realizó algún proceso de inducción?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

De los trabajadores a los que se les aplicó la entrevista un 90% menciona que la empresa no realizó ningún proceso de inducción y un 10% indica que sí recibió inducción de parte de la empresa.

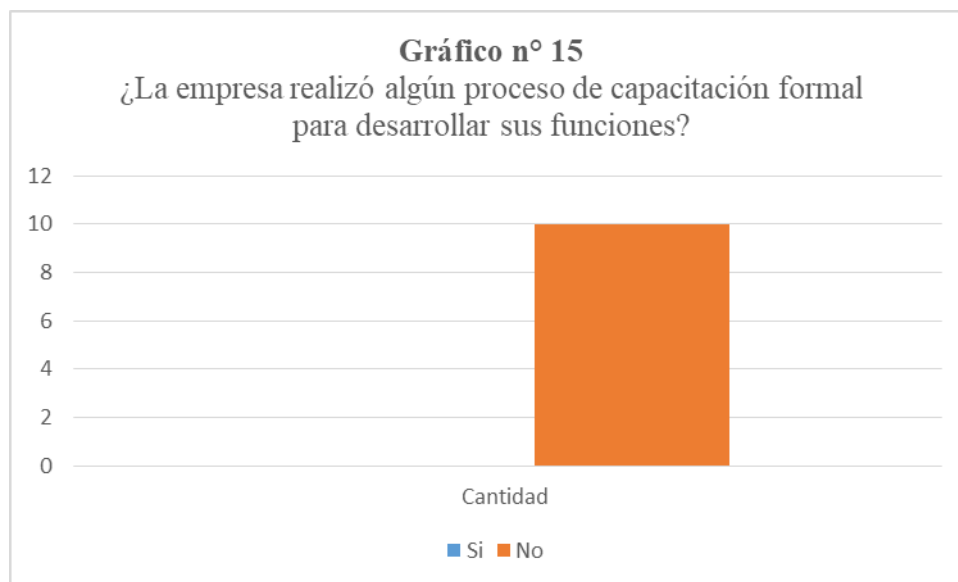
La inducción es importante ya que es un recorrido por las instalaciones de la empresa, así como facilitar toda la información relacionada con la empresa. Con esta información, el trabajador puede integrarse al puesto de trabajo y realizar sus actividades de manera satisfactoria.

**Tabla n° 15**

¿La empresa realizó algún proceso de capacitación formal para desarrollar sus funciones?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

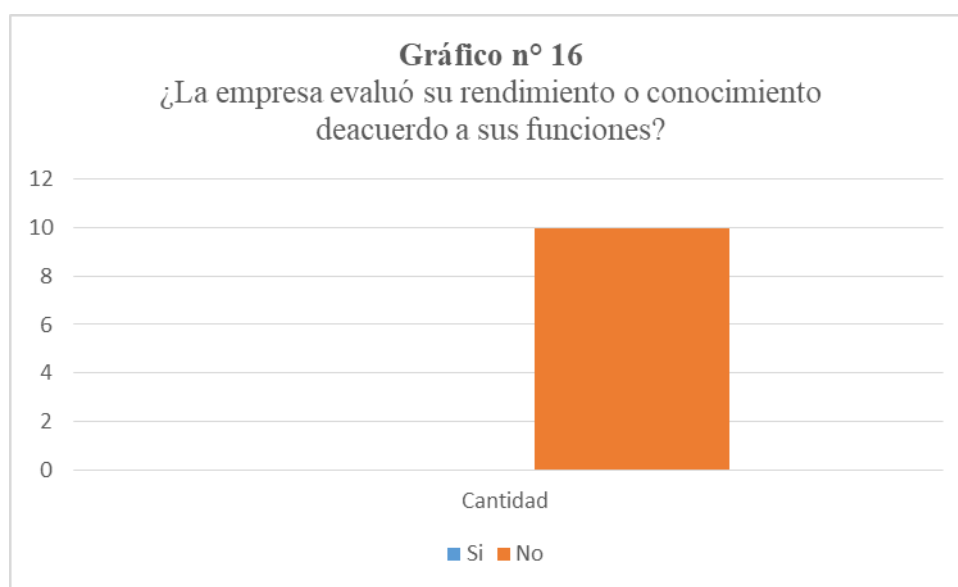
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 100% de los funcionarios revelan que la empresa no realizó ningún proceso de capacitación formal para desarrollar sus funciones. La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo.

**Tabla n° 16**

¿La empresa evaluó su rendimiento o conocimientos acorde a sus funciones?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Como se puede distinguir en el gráfico anterior, el 100% indica que la empresa no evaluó su rendimiento o conocimiento de acuerdo a sus funciones.

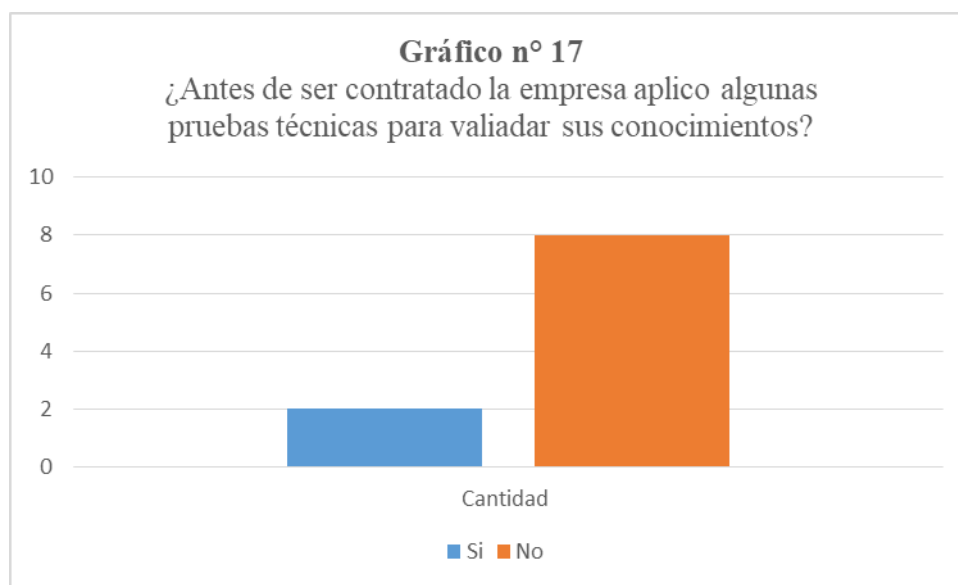
La evaluación es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

**Tabla n° 17**

¿Antes de ser contratado la empresa aplicó alguna prueba técnica para validar sus conocimientos?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Al preguntarle a los funcionarios si antes de ser contratados la empresa aplicó algunas pruebas técnicas para validar sus conocimientos, un 80% revela que no se aplicaron pruebas técnicas y un 20% afirma que sí las realizó.

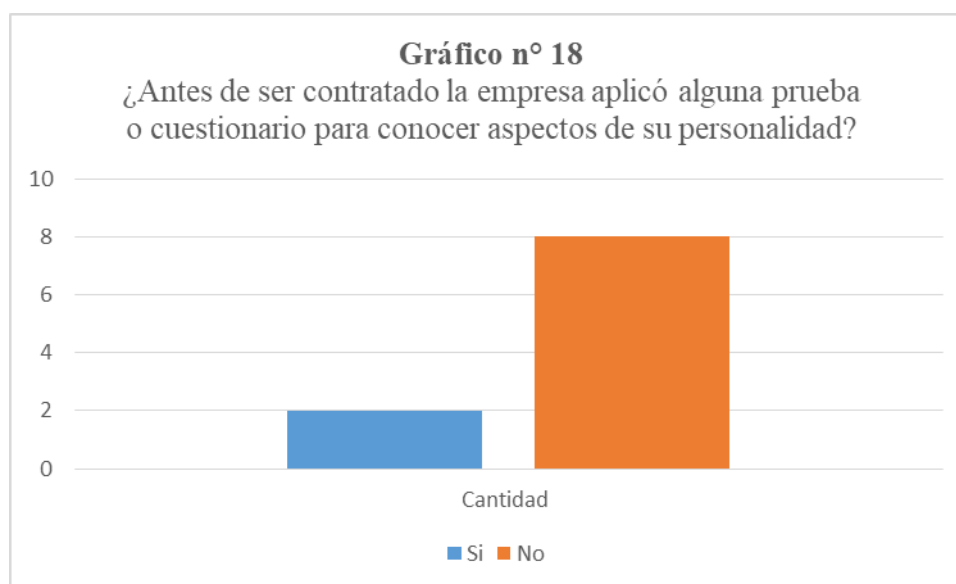
Uno de estos elementos es la prueba técnica porque sirve para conocer, de manera adecuada, si los conocimientos se ajustan a los requerimientos del cargo.

**Tabla n° 18**

¿Antes de ser contratado la empresa aplicó alguna prueba o cuestionario para conocer aspectos de su personalidad?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 80% considera no haber realizado ninguna prueba o cuestionario para conocer aspectos de su personalidad y un 20% indica haberla realizado.

Los cuestionarios de personalidad evalúan las preferencias de comportamiento; en otras palabras, cómo le gusta trabajar.

**Tabla n° 19**

¿Qué procesos de mejora añadiría al actual proceso de reclutamiento y selección?

Esta fue la última pregunta del cuestionario, por lo que su respuesta es abierta, únicamente tres funcionarios la contestaron, a continuación se detalla

**Respuesta n° 1**

Que el proceso sea más ágil y que no sea tan lento.

**Respuesta n° 2**

Es importante el proceso de inducción y capacitación dentro de la empresa.

**Respuesta n° 3**

Al no existir un departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, no existen procesos definidos, por lo que para nosotros como personal existe la carencia de varias cosas, como por ejemplo: Motivación, capacitación, inducción, entre otras.

A continuación, la entrevista que se les aplicó a los gerente de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.

**Tabla n°1**

¿Existe el departamento de Recursos Humanos dentro de su  
empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

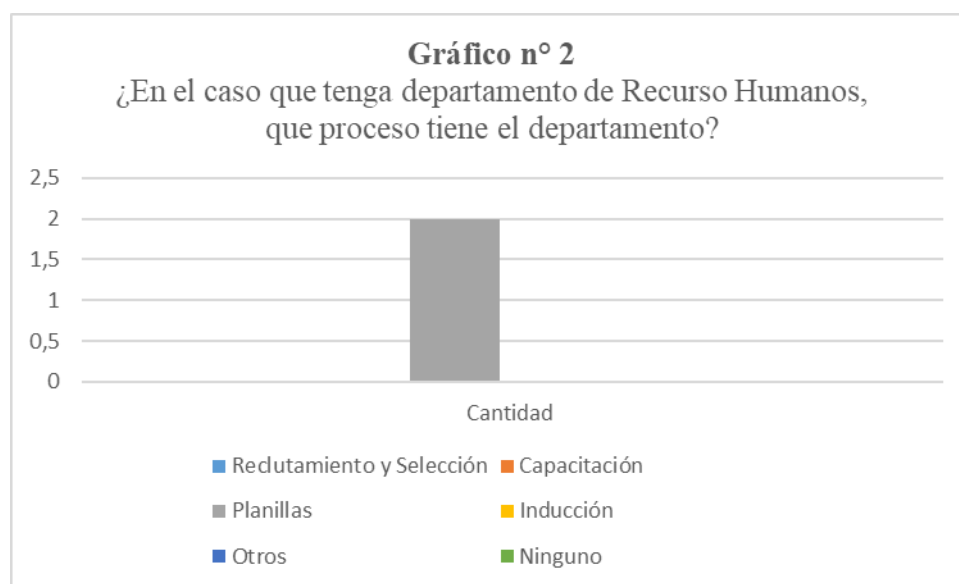
En el anterior gráfico se observa que el 100 % de los gerentes expresan que no existe el departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa. Con esto confirmamos que el departamento de Recursos Humanos actualmente no existe dentro de la empresa.

**Tabla n°2**

¿En el caso que tenga departamento de Recursos Humanos, que proceso tiene el departamento?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Reclutamiento y Selección	0	0%
Capacitación	0	0%
Planillas	0	0%
Inducción	0	0%
Otros	0	0%
Ninguno	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

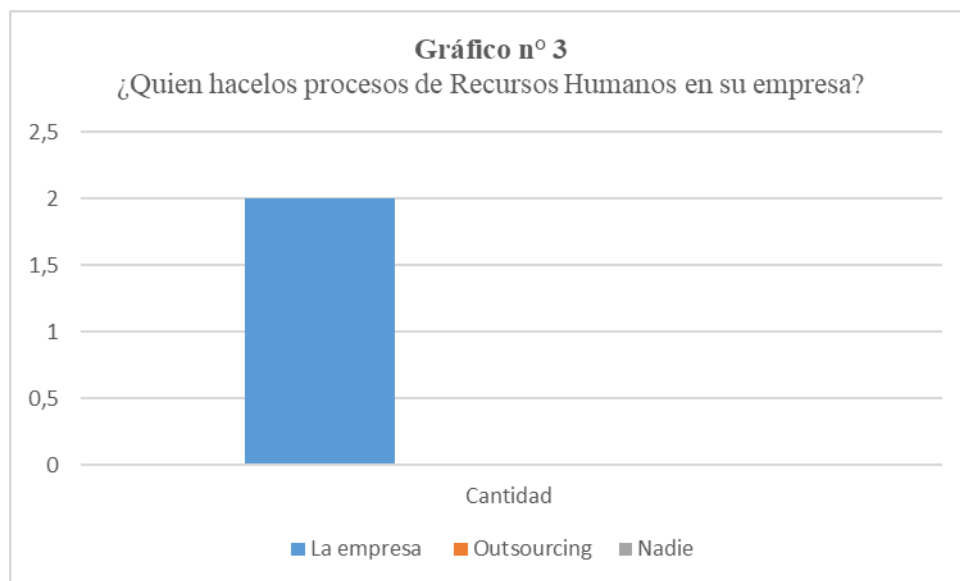
Como se puede distinguir en el gráfico anterior, el 100% considera que al no existir el departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, no se ejecutan los procesos de Reclutamiento y Selección, Capacitación, Inducción. Únicamente se confeccionan las planillas, este proceso lo realiza la asistente administrativa.

**Tabla n°3**

¿Quién hace los procesos de Recursos Humanos en su empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
La empresa (Asistente de Gerencia)	2	100%
Outsourcing	0	0%
Nadie	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

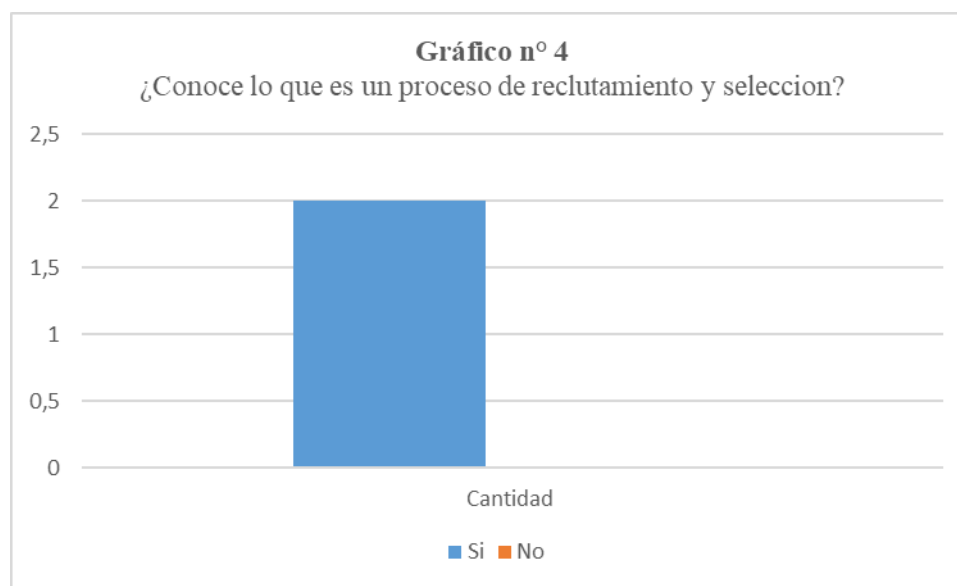
Al preguntarle a la gerencia quién realiza los procesos de recursos humanos en la empresa, ambas partes coinciden que de alguna manera es la empresa misma quien asume parte de estos procesos y un 100% afirma que sí.

Tabla n°4

¿Conoce lo que es un proceso de reclutamiento y selección?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	2	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

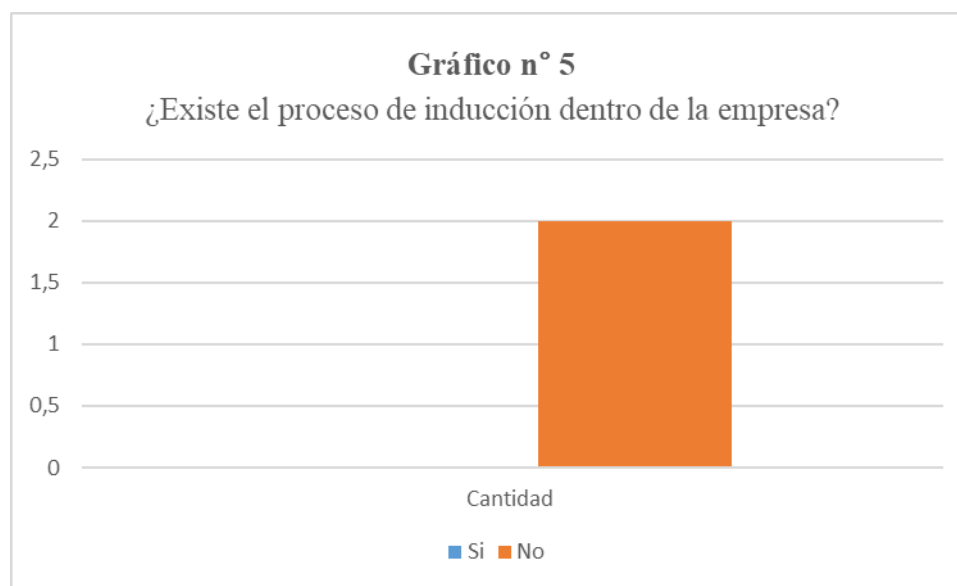
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 100% del personal que conforma la gerencia, revela que sí conocen lo que es un proceso de reclutamiento y selección.

Tabla n°5

¿Existe el proceso de inducción dentro de la empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

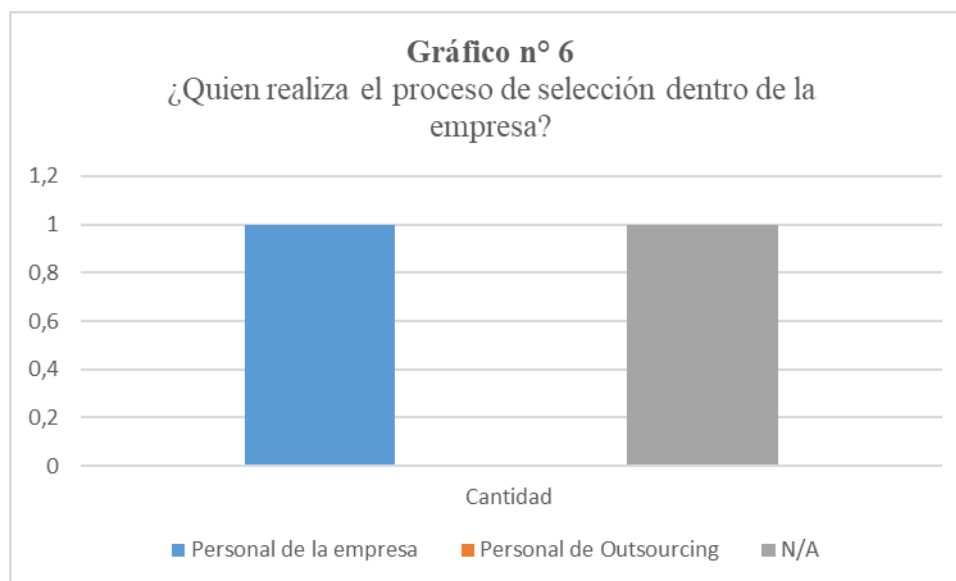
De los gerentes a los que se les aplicó la entrevista un 100% menciona que en la empresa no existe el proceso de inducción, formalmente establecido.

Tabla n°6

¿Quién realiza el proceso de selección dentro de la empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Personal de la empresa	1	50%
Personal de Outsourcing	0	0%
N/A	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

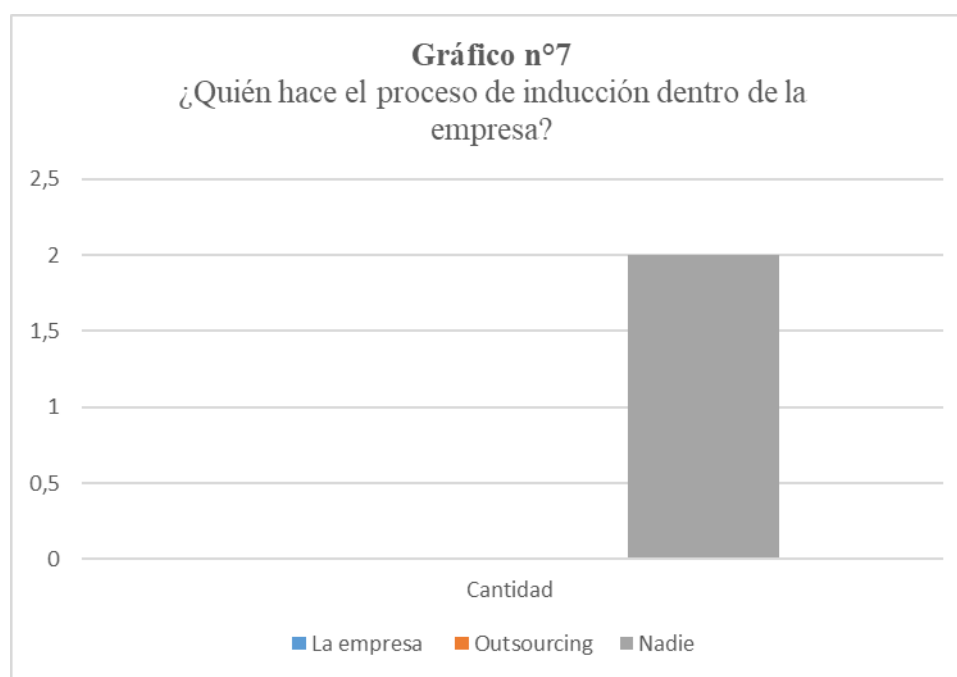
Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 50% indica que el proceso de inducción es realizado por la empresa, y el otro 50% indica que este proceso es realizado por personal de outsourcing.

Tabla n°7

¿Quién hace el proceso de inducción dentro de la empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
La empresa (Asistente de Gerencia)	0	0%
Outsourcing	0	0%
Nadie	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

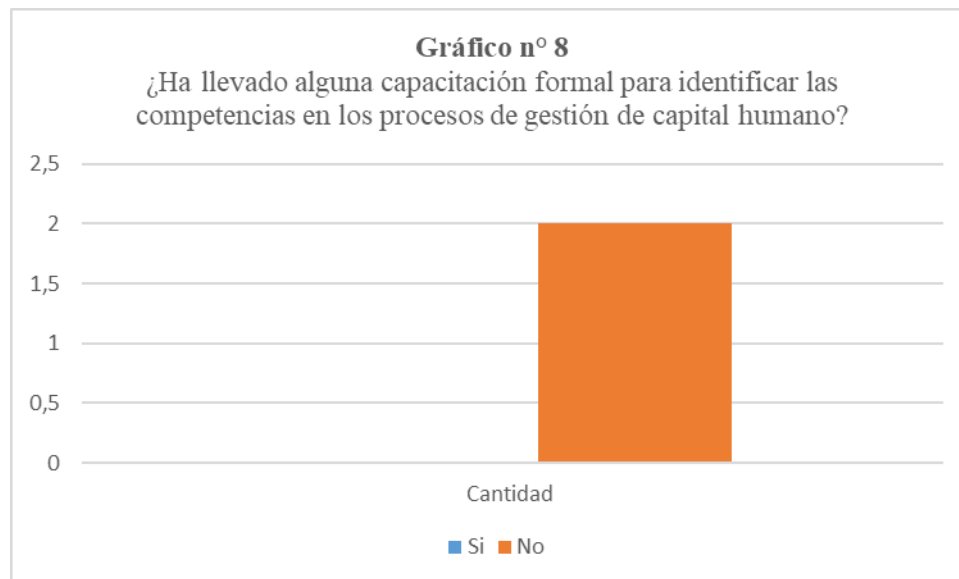
Como se puede distinguir en el gráfico anterior, el 100% afirma que no existe una persona responsable que realice dentro de la empresa el proceso de inducción.

**Tabla n°8**

¿Ha llevado alguna capacitación formal para identificar las competencias en los procesos de gestión de capital humano?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

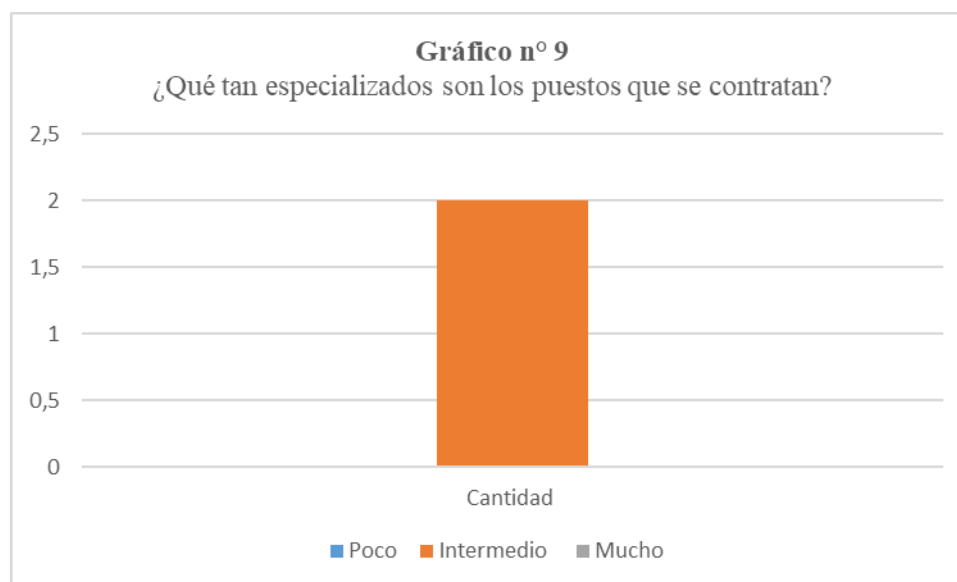
Al preguntarles a los gerentes si han llevado alguna capacitación formal para identificar las competencias en los procesos de gestión de capital humano, coinciden al 100% que no se han capacitado en este tema.

Tabla n°9

¿Qué tan especializados son los puestos que se contratan?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Poco	0	0%
Intermedio	2	100%
Mucho	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

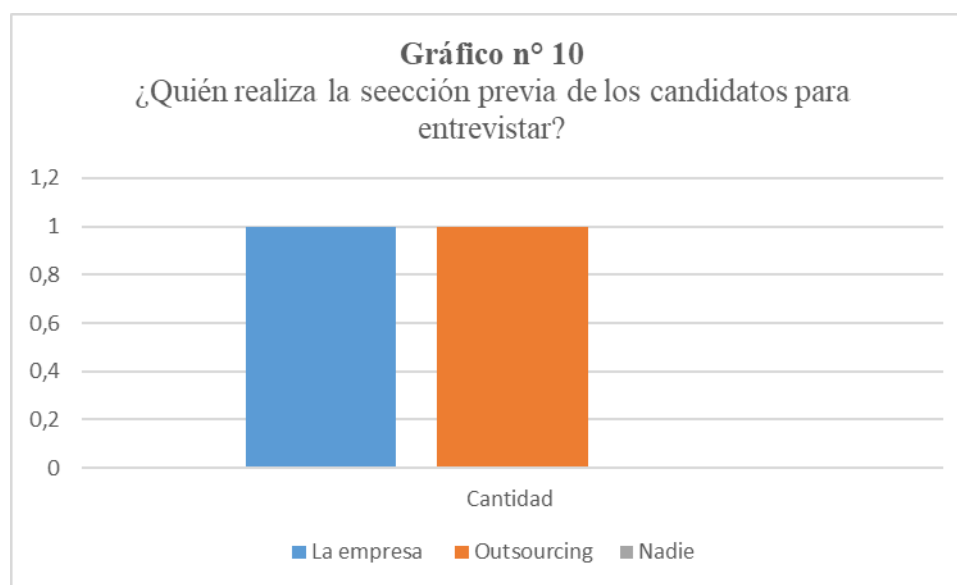
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 100% de los gerentes coinciden en afirmar que los puestos que se contratan tiene un nivel intermedio ya que algunos sí son muy especializados y otros no tanto.

Tabla n°10

¿Quién realiza la selección previa de los candidatos a entrevistar?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
La empresa (Asistente de Gerencia)	1	50%
Outsourcing	1	50%
Nadie	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

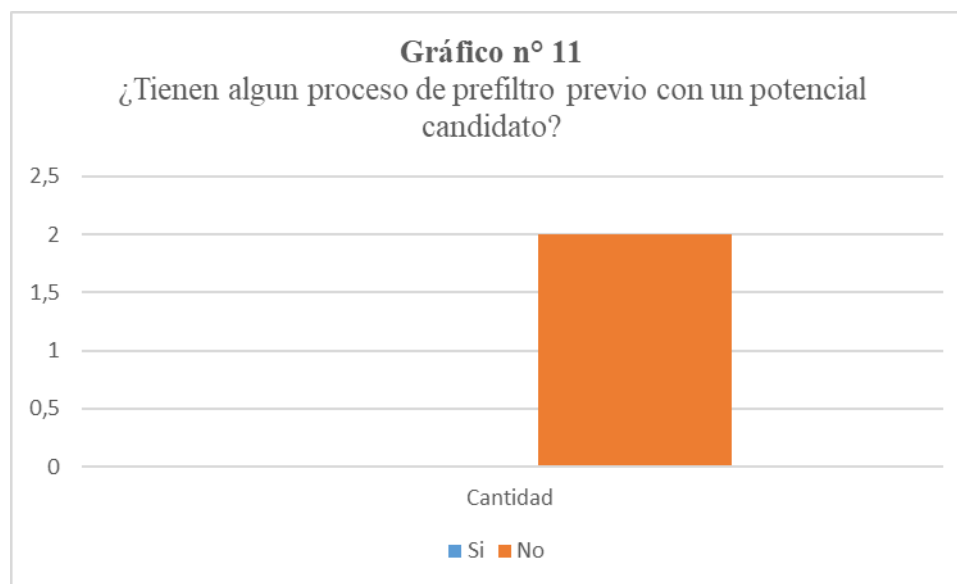
En el anterior gráfico se observa que un 50 % de los gerentes expresan que la empresa realiza una selección previa de los candidatos para la entrevista, y el otro 50% indica que este proceso es realizado por Outsourcing.

Tabla n°11

¿Tienen algún proceso de prefiltrado previo con un potencial candidato?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

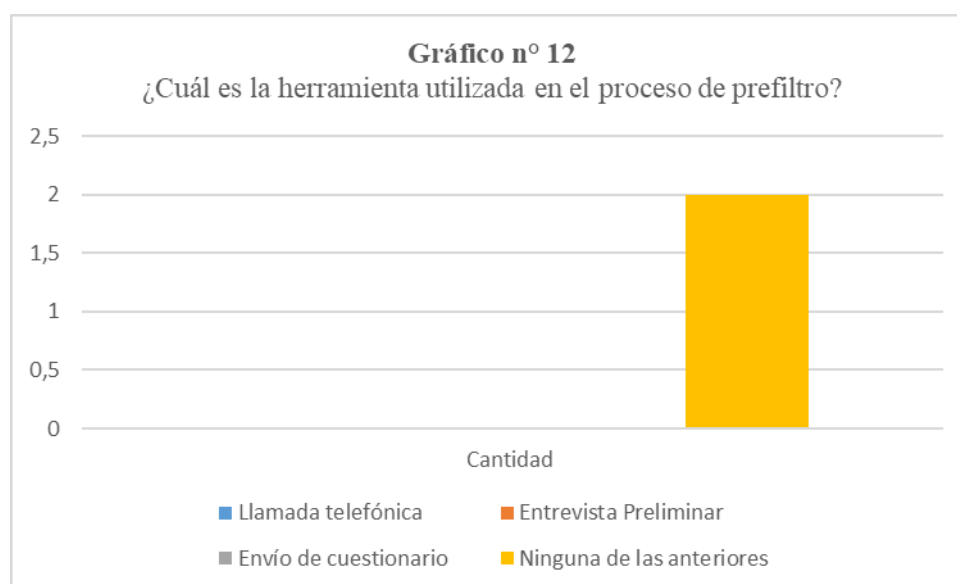
Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 100% considera que no tienen algún proceso de prefiltrado previo con los potenciales candidatos.

Tabla n°12

¿Cuál es la herramienta utilizada en el proceso de prefiltro?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Llamada telefónica	0	0%
Entrevista Preliminar	0	0%
Envío de cuestionario	0	0%
Ninguna de las anteriores	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

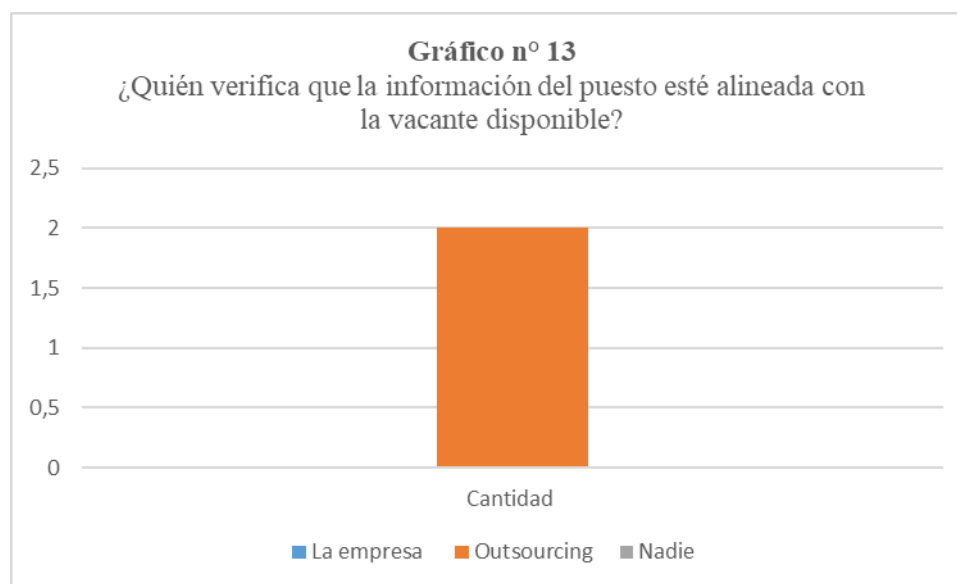
Al preguntarles a los gerentes cuál es la herramienta utilizada en el proceso de prefiltro, ambos coinciden al 100% que no utilizan ninguno de las siguientes; Llamada telefónica, envío de cuestionario, ni entrevista preliminar.

**Tabla n°13**

¿Quién verifica que la información del puesto esté alineada con la vacante disponible?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
La empresa	0	0%
Outsourcing	2	100%
Nadie	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

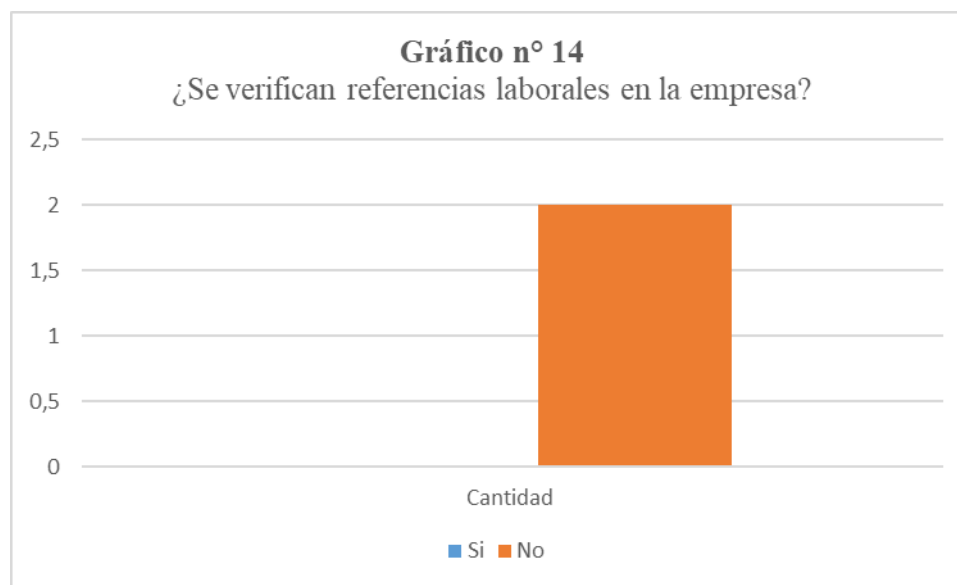
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 100% de los gerentes coinciden que quien verifica que la información del puesto esté alineada con la vacante es el outsourcing.

Tabla n°14

¿Se verifican referencias laborales en la empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

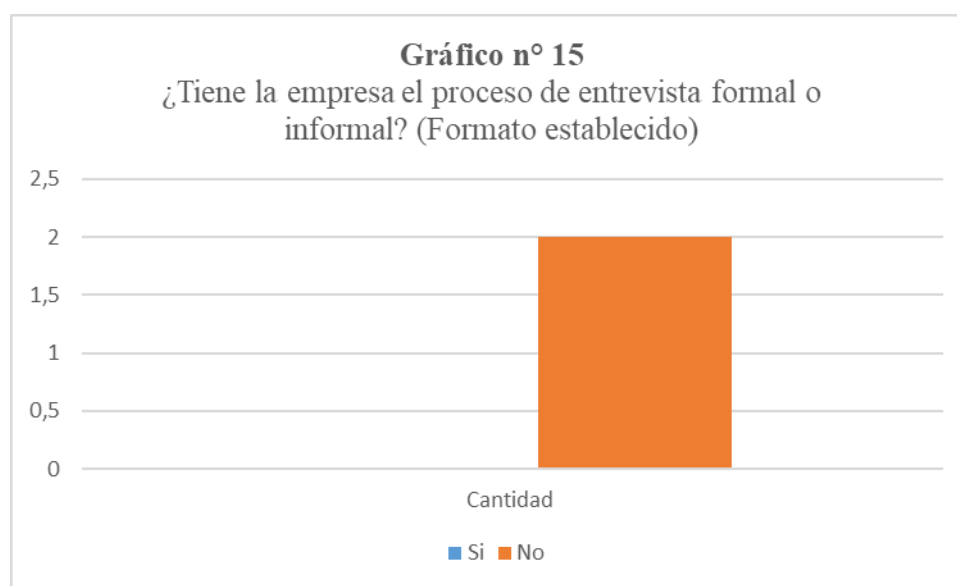
En el gráfico anterior se observa que un 100 % de los gerentes expresan que no se verifican las referencias laborales en la empresa.

**Tabla n°15**

¿Tiene la empresa un proceso entrevistas formal? (formato establecido)

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

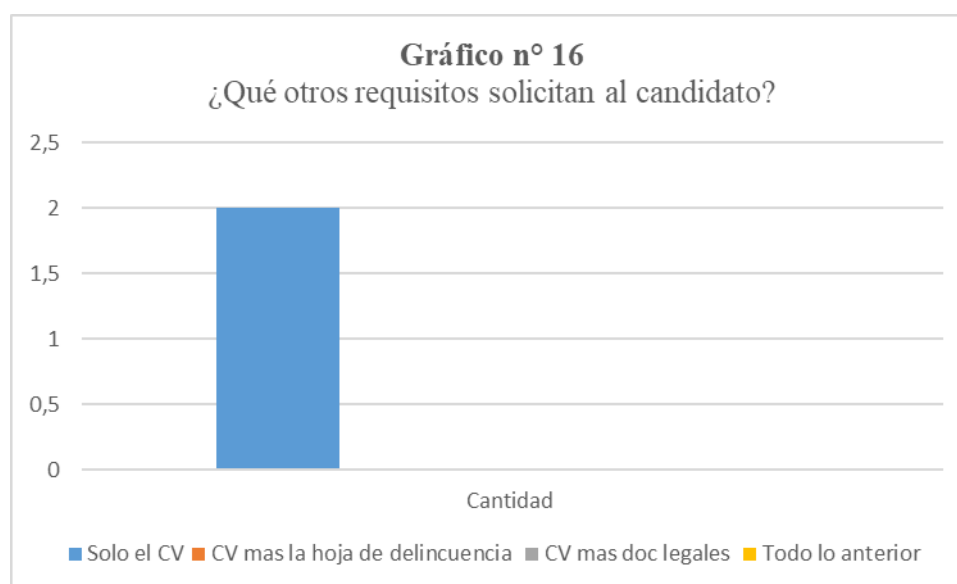
Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 100% considera que la empresa no tiene el proceso de la entrevista formal en formato establecido.

Tabla n°16

¿Qué otros requisitos solicitan? (CV, hoja de delincuencia, documentos legales)

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Solo el CV	2	100%
CV más la hoja de delincuencia	0	0%
CV más doc legales	0	0%
Todo lo anterior	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

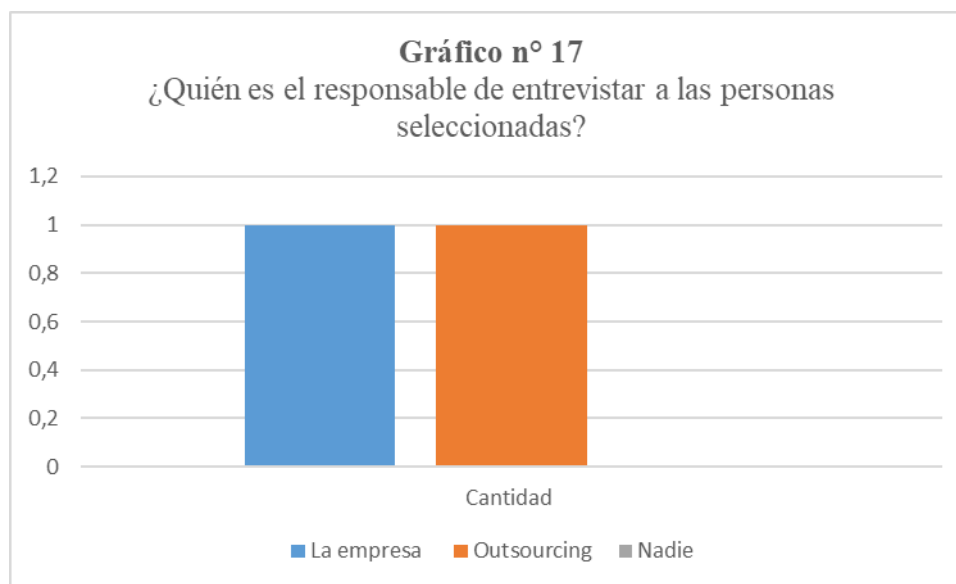
Al preguntarles a los gerentes qué otros requisitos solicitan al candidato, ambas partes coinciden en un 100% que lo único que le solicitan es el Curriculum Vitae, por lo que no solicitan hoja de delincuencia ni documentos legales.

Tabla n°17

¿Quién es el responsable de entrevistar a las personas seleccionadas?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
La empresa (Gerencia)	1	50%
Outsourcing	1	50%
Nadie	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

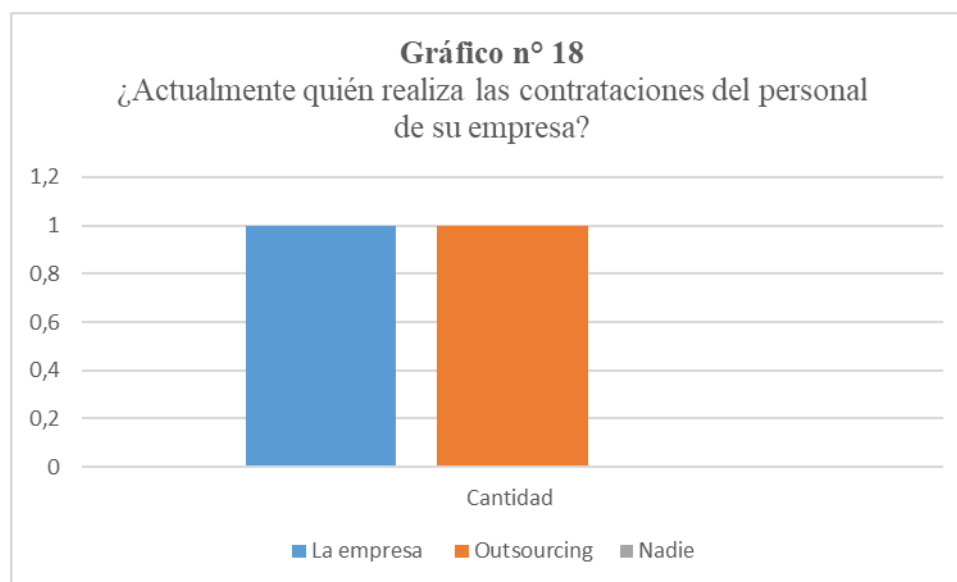
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 50% de los gerentes indica que la empresa es la responsable de entrevistar a las personas seleccionadas y el otro 50% indica que el personal de outsourcing son los responsables de entrevistar a las personas seleccionadas.

**Tabla n° 18**

¿Actualmente quién realiza las contrataciones de personal en su empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
La empresa (Gerencia)	1	50%
Outsourcing	1	50%
Nadie	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

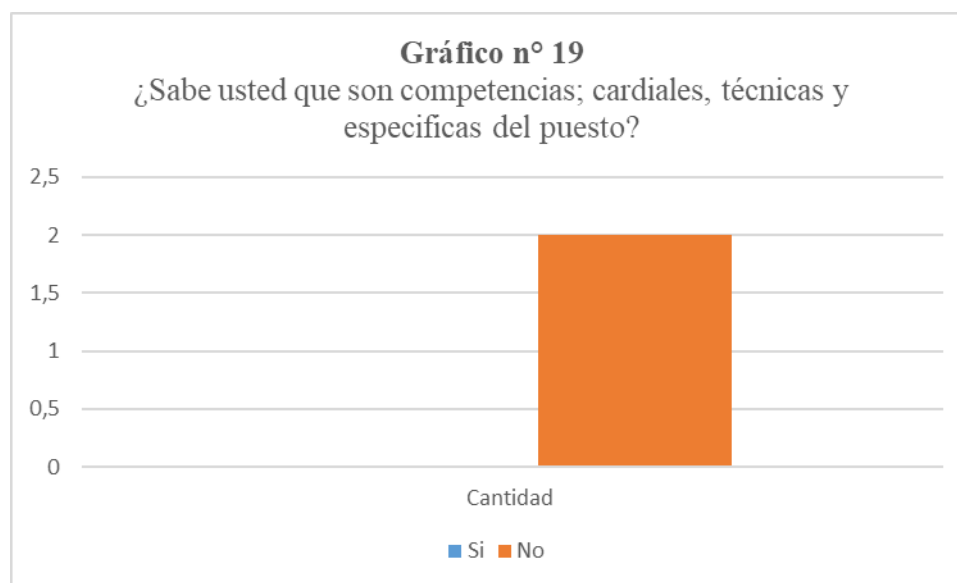
En el anterior gráfico se observa que un 50 % de los gerentes expresan que actualmente es la empresa quien realiza las contrataciones del personal de su empresa y un 50% indica que es el personal de outsourcing.

**Tabla n°19**

¿Sabe usted qué son competencias; cardinales, técnicas y específicas del puesto?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

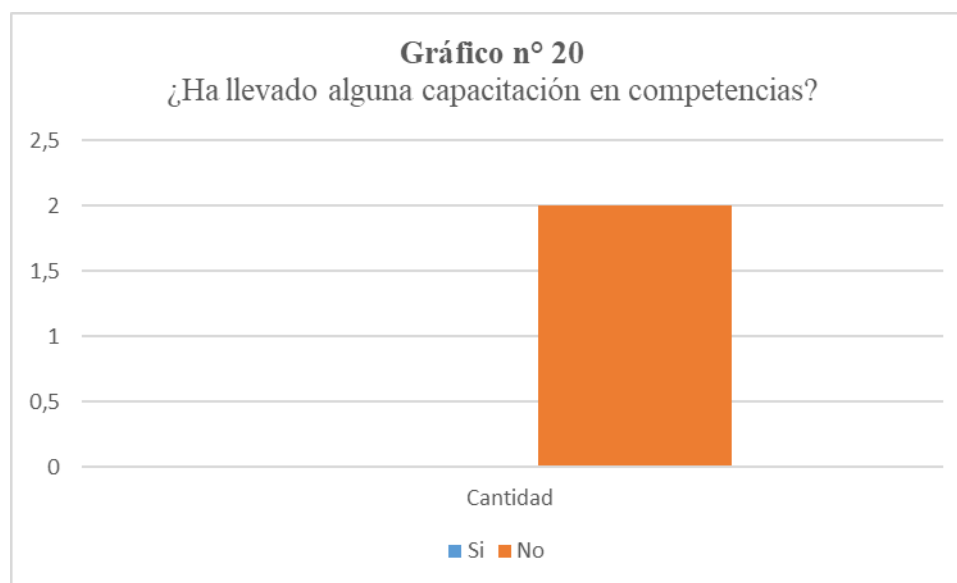
Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 100% considera que no sabe qué son competencias cardinales, técnicas y específicas del puesto.

Tabla n°20

¿Ha llevado alguna capacitación en competencias?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

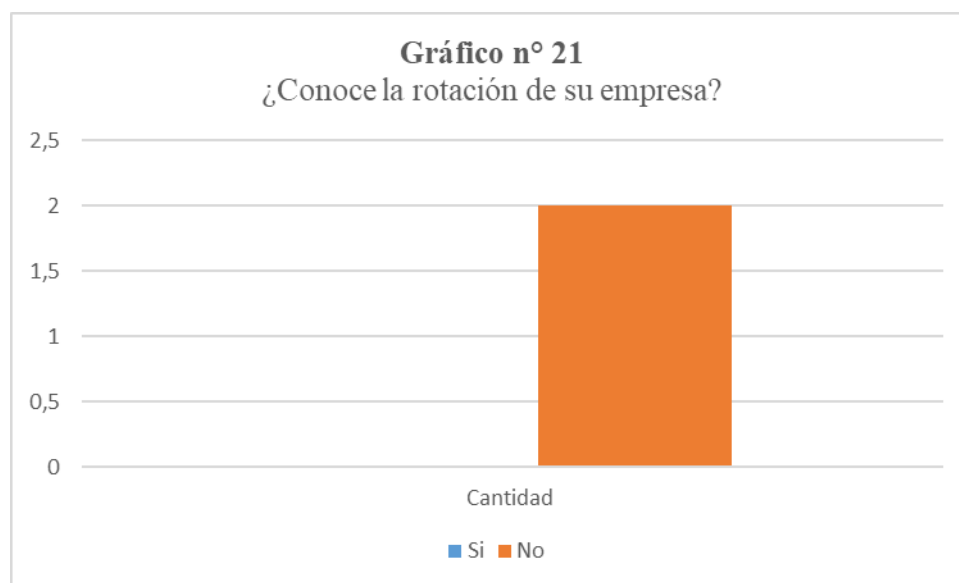
Al preguntarles a los gerentes si ha llevado alguna capacitación en competencias, un 100% revela que no se ha capacitado en este campo.

Tabla n°21

¿Conoce la rotación de su empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

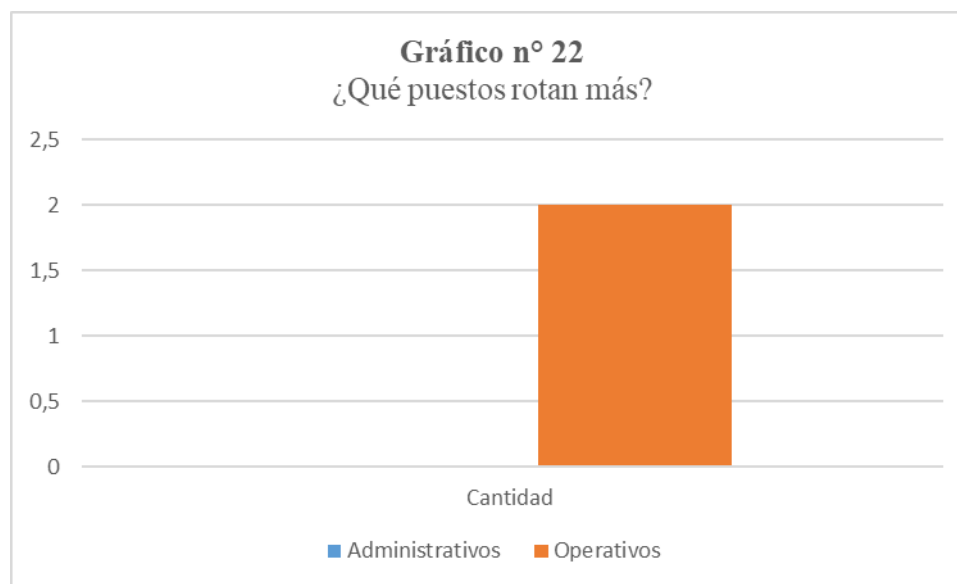
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 100% de los gerentes revelan que no conocen la rotación de su empresa,

Tabla n°22

¿Qué puestos rotan más dentro de la empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Administrativos	0	0%
Operativos	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

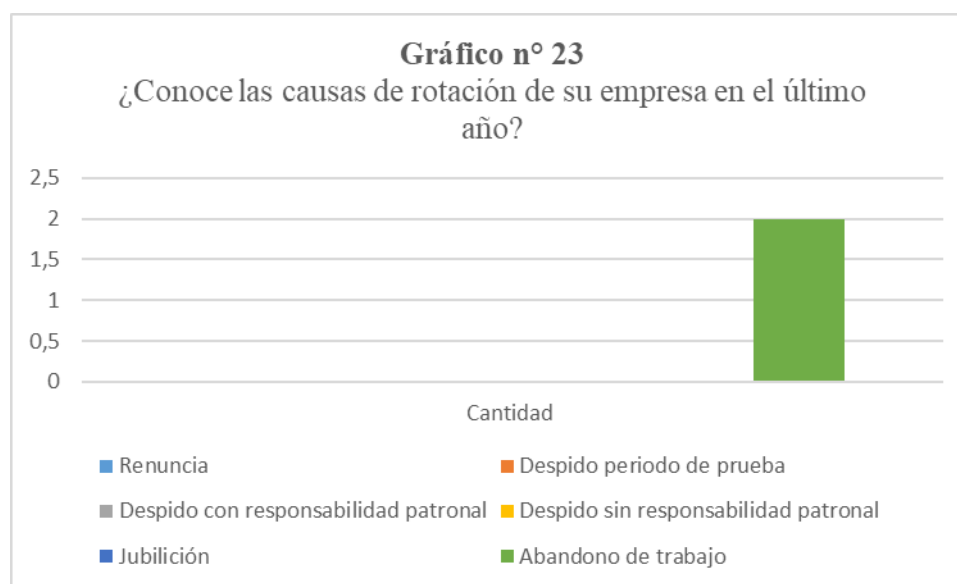
En el anterior gráfico se observa que un 100 % de los gerentes expresan que los puestos operativos son los que más rotan dentro de empresa.

Tabla n°23

¿Conoce las causas de rotación de su empresa en el último año?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Renuncia	0	0%
Despido periodo de prueba	0	0%
Despido con responsabilidad patronal	0	0%
Despido sin responsabilidad patronal	0	0%
Jubilación	0	0%
Abandono de trabajo	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

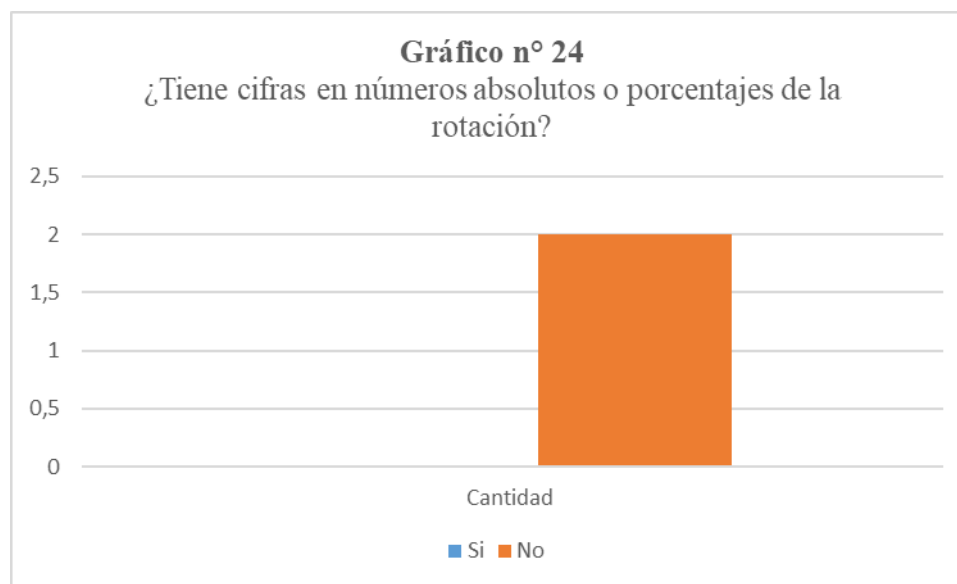
Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 100% considera que el abandono de trabajo, es la causa de rotación del personal de la empresa durante el último año.

Tabla n°24

¿Tiene cifras en números absolutos o porcentajes de la rotación?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

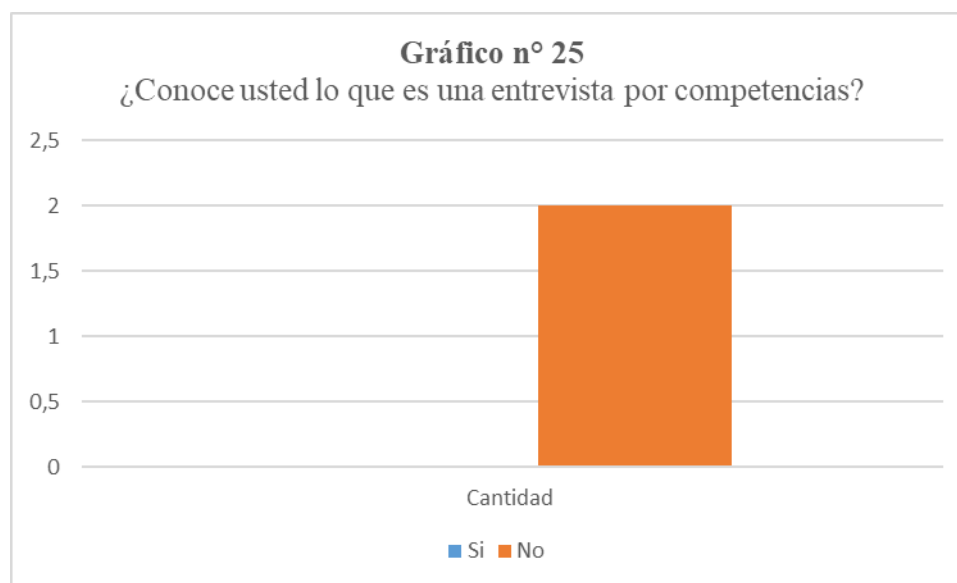
Al preguntarles a los gerentes si tienen cifras en números absolutos o porcentajes de la rotación del personal, el 100 % indica no conocer estas cifras.

Tabla n°25

¿Conoce usted lo que es una entrevista por competencias?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

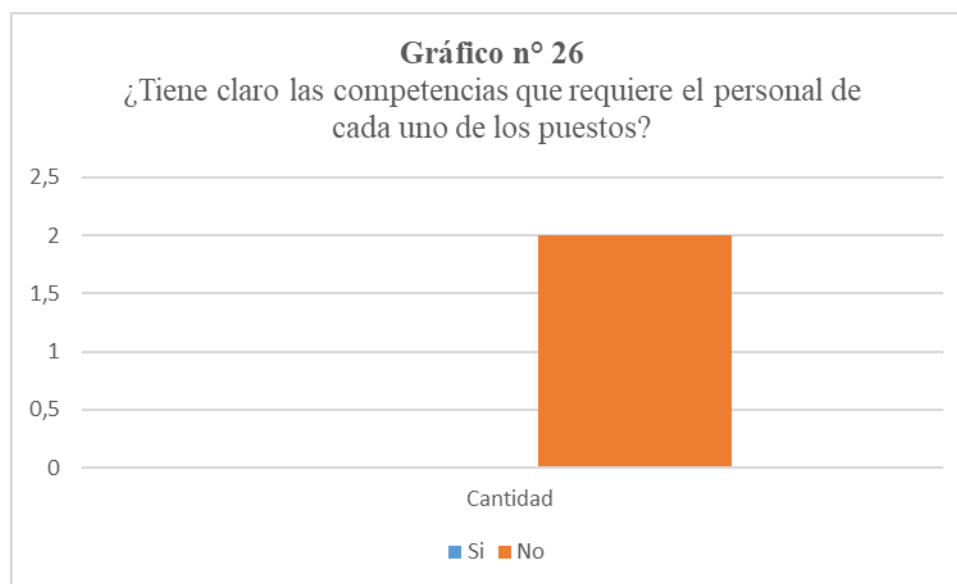
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 100% de los gerentes indican no conocer la entrevista por competencias.

**Tabla n°26**

¿Tiene claro las competencias que requiere el personal de cada uno de los puestos?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

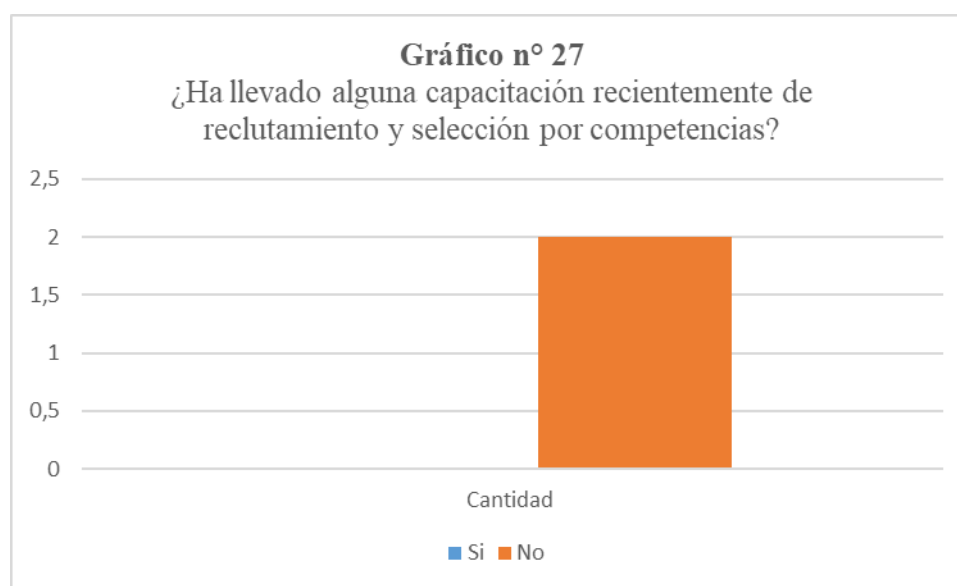
En el anterior gráfico se observa que un 100 % de las personas expresan que no tienen claro las competencias que requiere el personal de cada uno de los puestos que conforman su empresa.

**Tabla n°27**

¿Ha llevado recientemente alguna capacitación de reclutamiento y selección por competencias?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

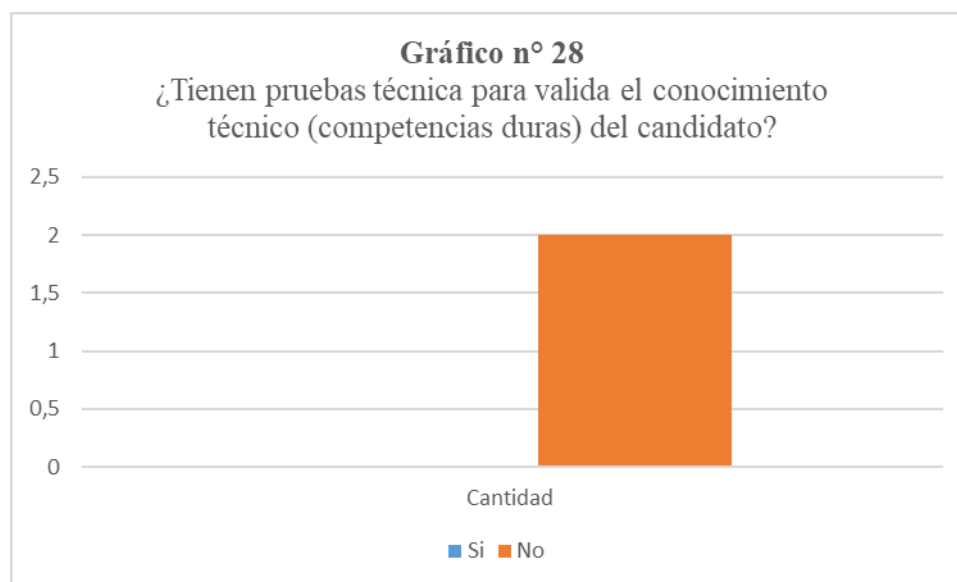
Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 100% considera no haber llevado recientemente alguna capacitación sobre reclutamiento y selección por competencias.

**Tabla n°28**

¿Tienen pruebas técnicas para validar el conocimiento técnico (competencias duras) del candidato?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

Al preguntarles a los gerentes si aplican pruebas técnicas para validar el conocimiento técnico (competencias duras) del candidato y el 100% coinciden en que no las aplican en su empresa.

**Tabla n°29**

¿Tienen pruebas como DISC u otras pruebas para validar competencias?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

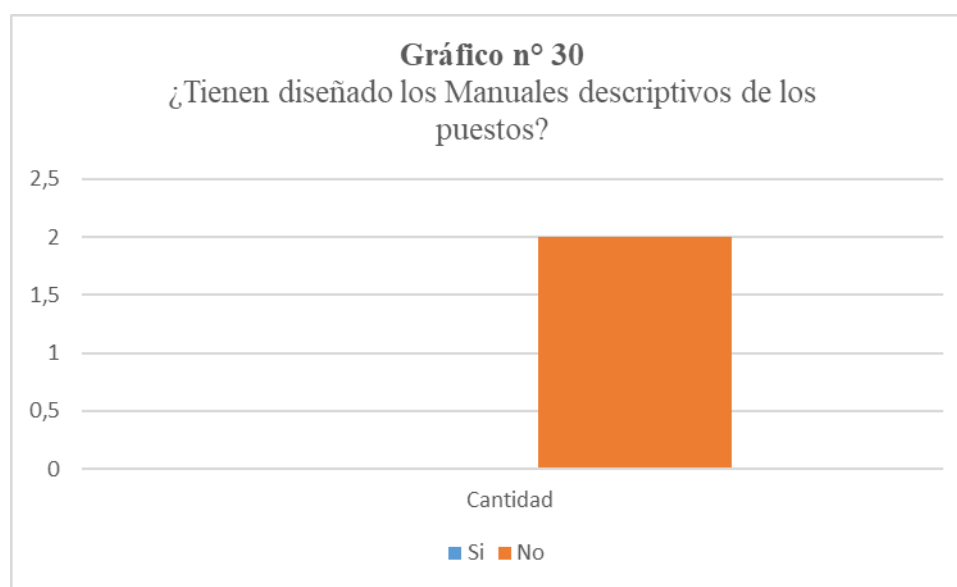
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 100% de los funcionarios revelan que en la empresa no se realizan pruebas como DISC u otras para validar competencias.

Tabla n°30

¿Tienen diseñado los Manuales descriptivos de los puestos?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

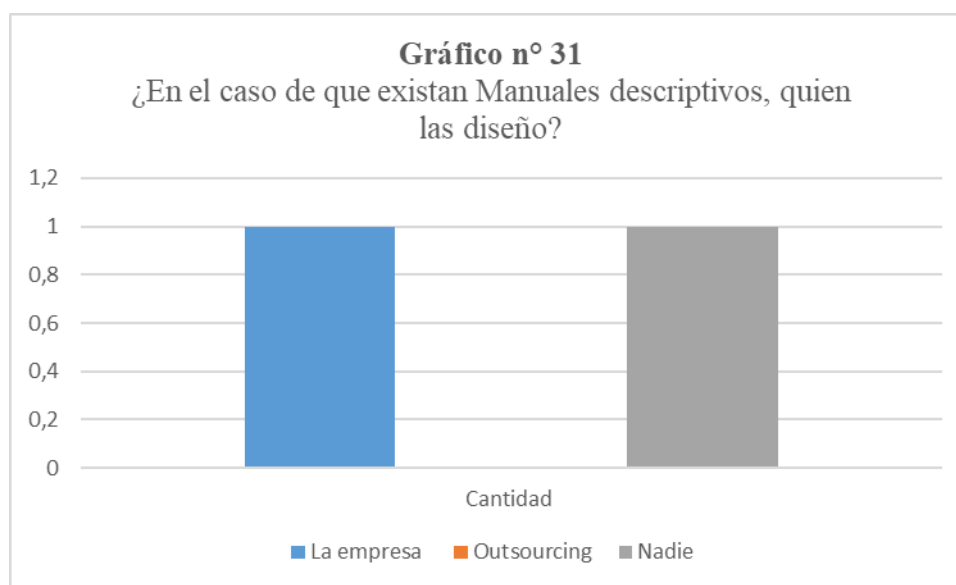
En el anterior gráfico se observa que un 100 % de las personas expresan que no tienen diseñado los manuales descriptivos de los puestos que conforman la empresa.

Tabla n°31

¿En el caso de que existan Manuales descriptivos, quien las diseñó?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
La empresa (Asistente de Gerencia)	1	50%
Outsourcing	0	0%
Nadie	1	50%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

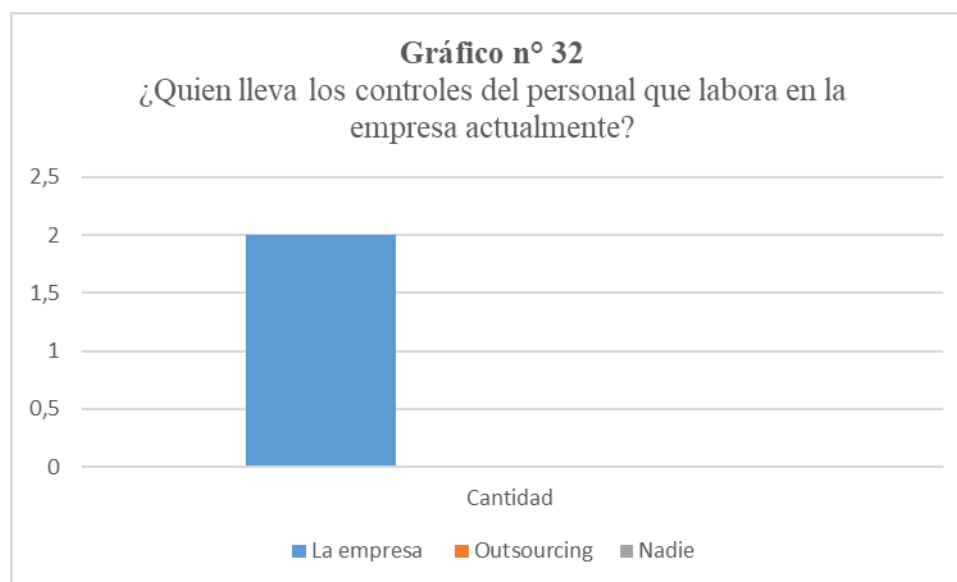
Al preguntarles a los gerentes quién diseñó los Manuales descriptivos, el 50% indica que la empresa y el otro 50% mencionan que nadie los ha diseñado.

**Tabla n°32**

¿Quién lleva actualmente los controles del personal que labora en la empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
La empresa (Asistente de Gerencia)	2	100%
Outsourcing	0	0%
Nadie	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

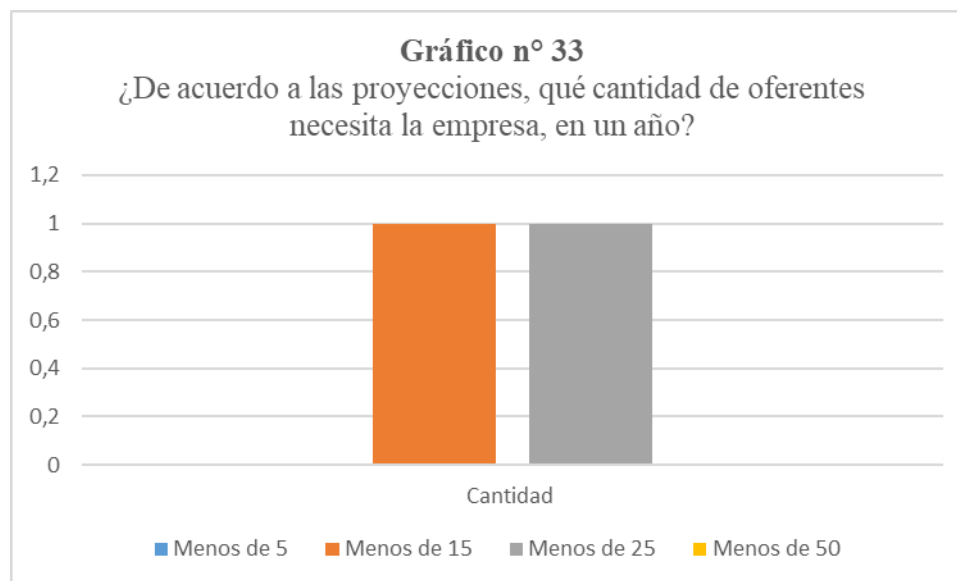
Como se puede distinguir en el gráfico anterior, un 100% considera que la empresa es quien lleva actualmente los controles del personal que labora en la empresa.

**Tabla n°33**

¿De acuerdo a las proyecciones, qué cantidad de oferentes necesita la empresa, para un año?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Menos de 5	0	0%
Menos de 15	1	50%
Menos de 25	1	50%
Menos de 50	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

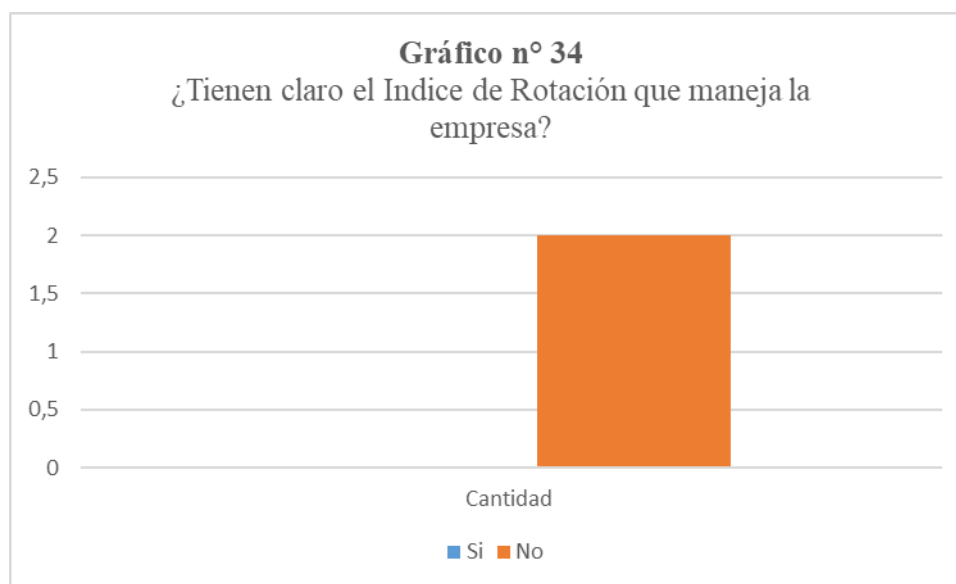
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 50% de los gerentes indica que para las proyecciones de un año la cantidad de oferentes que la empresa necesitará es de menos de 15 y el otro 50% indica que menos de 25 oferentes.

Tabla n°34

¿Tiene claro el Índice de Rotación que maneja su empresa?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

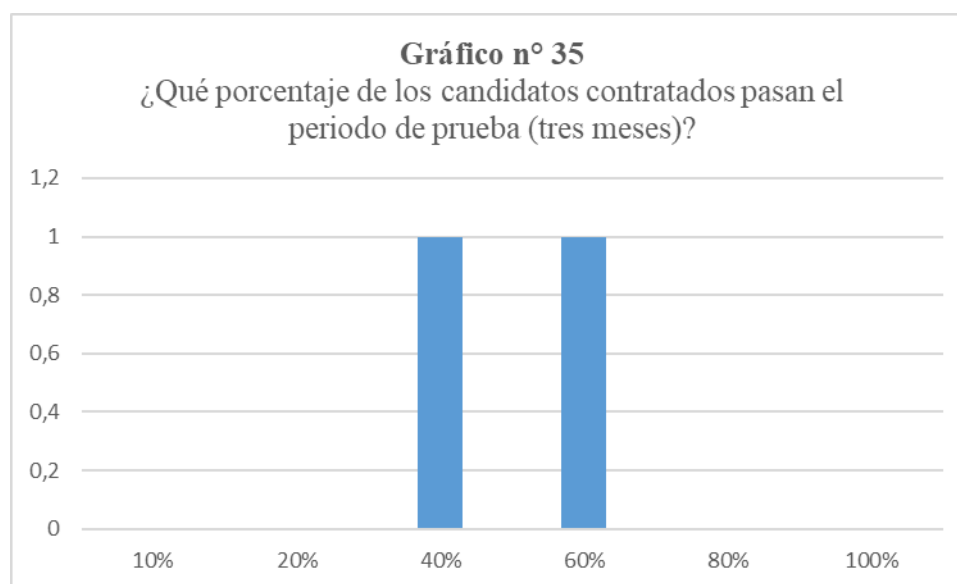
Al preguntarles a los gerentes si tienen claro el índice de rotación que maneja la empresa, el 100% coincide en su respuesta negativa.

**Tabla n°35**

¿Qué porcentaje de los candidatos contratados, pasan el periodo de prueba (tres meses)?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
10%	0	0%
20%	0	0%
40%	1	50%
60%	1	50%
80%	0	0%
100%	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

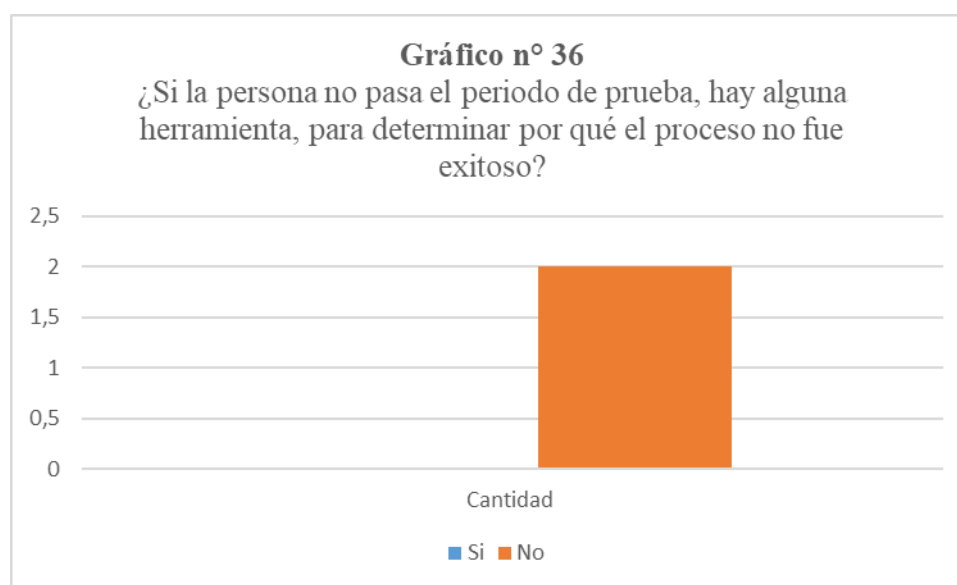
Según los datos brindados en el gráfico anterior, el 50% de los gerentes indica que el porcentaje de los candidatos contratados que pasan el periodo de prueba es del 40% y el otro 50% afirma que es un 60% el porcentaje de candidatos que pasan el periodo de prueba.

**Tabla n°36**

¿Si la persona no pasa el período de prueba, hay alguna herramienta para determinar por qué el proceso no fue exitoso?

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Sí	0	0%
No	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jiménez (2017).



Fuente: Jiménez (2017).

En el anterior gráfico se observa que un 100 % de las personas expresan que si el personal no pasa el periodo de prueba, no existe ninguna herramienta para determinar el por qué el proceso no fue exitoso.

**Tabla n°37**

¿Qué procesos de mejora añadiría al actual proceso de reclutamiento y selección?

Esta fue la última pregunta del cuestionario que está confeccionada de forma estructurada, a continuación se detalla

**Respuesta n° 1**

En este momento es importante establecer el departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, ya que el crecimiento que actualmente se tiene lo requiere.

**Respuesta n° 2**

La implementación de un departamento de Recursos Humanos que se encargue de todos estas funciones. Además de establecer la inducción y selección.

Para los fines de esta investigación se confeccionó una tabla con competencias, para que los gerentes clasificaran del 1 al 5 cada una de las competencias que se asignan a cada uno de los puestos de la empresa, siendo que, en el desarrollo de los mismos, se lograra identificar y construir las competencias requeridas en los puestos, los cuales fueron categorizados según la teoría existente al respecto, obteniéndose los siguientes resultados:

### Ilustración 8

		COMPETENCIAS															
Puesto Administrativos		Iniciativa	Flexibilidad	Autocontrol	Colaboración	Compromiso	Responsabilidad	Trabajo en equipo	Habilidad Analítica	Orientación al Cliente	Pensamiento analítico	Tolerancia a la presión	Responsabilidad Personal	Orientación a los resultados	Desarrollar la relación con el cliente	Herramientas de servicio de negocio	Orientar y desarrolla a otras personas
1	Gerente General	5	4	5	3	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5
2	Gerente Financiero	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
3	Asistente de Gerencia	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
4	Ingeniero Industrial	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
5	Dibujante	5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4
6	Contador	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	3	3
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

		COMPETENCIAS														
Puesto Operativos		Iniciativa	Habilidad	Integridad	Flexibilidad	Innovación	Dinamismo	Autocontrol	Compromiso	Productividad	Trabajo en equipo	Calidad del Trabajo	Tolerancia a la presión	Apoyo a los compañeros	Responsabilidad Personal	Orientación a los resultados
1	Soldador Especializado	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3	5	5
2	Ayudante	5	3	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5
3	Pulidor	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5
4	Miselaneo	4	3	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Fuente: Jiménez (2017).

Concluido el Capítulo IV de Análisis e Interpretación de los Resultados, se procede al Capítulo V de Conclusiones y Recomendaciones.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

A continuación se manifiestan las conclusiones más destacadas del análisis de los resultados, desarrollados en el Capítulo IV

Se puede indicar, que la situación actual de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A., se encuentra descuidada en lo que respecta al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, ya que actualmente lo realizan por agencias de reclutamiento o por recomendaciones de otras personas.

Es importante recordar que la empresa en estudio es privada, y no existe un departamento de recursos humanos, por lo que todas estas decisiones, recaen en la gerencia y lo que son pagos de planillas, recaen en el contador.

Por lo anterior, no existe la descripción de ninguno de los puestos, ya que todo lo que respecta con esta área está inconcluso y repartido entre los departamentos.

En este momento llevar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal no es eficiente, ya que la empresa se encuentra en crecimiento y el proceso ya no cumple con las expectativas que antes sí cumplía.

Además, se concluye que este proceso no puede llevarse sin estar dentro de una estructura del departamento de recursos humanos, donde no solo cumplirá con cubrir las plazas vacantes, sino que se encargará de llevar los controles adecuados para el personal e implementar temas como motivación y capacitación del personal.

Como anteriormente se cita; todo éxito depende del recurso humano, se parte de esto para resaltar la importancia del talento humano en una empresa.

En el caso de la empresa en estudio se observa que no se toma en cuenta aspectos indispensables para el personal como: capacitación y motivación, entre otros.

No se conoce con certeza cuáles son las diferencias entre competencias y funciones específicas del puesto.

La obtención de la información de datos del puesto no está definida por ningún funcionario, por lo tanto, no hay una persona entrenada en este campo.

Nunca se ha implementado un sistema de gestión por competencias, lo que no ha permitido establecer las competencias, cardinales, suaves y técnicas de las posiciones.

La empresa no posee indicadores de rotación y procesos de evaluación competencial, lo que origina que las jefaturas no conozcan con certeza las causales de salida de los colaboradores por una incorrecta selección de personal en las competencias.

Las jefaturas no conocen y no se han capacitado en competencias, esto provoca un desconocimiento de la herramienta para la gestión competencial.

El manual descriptivo de puestos debe contener una estructura lo suficientemente adecuada, que le permita a la organización contar con información detallada del puesto. Esta estructura debe ser elaborada por el departamento de Recursos Humanos una vez por año y validada con las gerencias.

Esto permitirá realizar cada año ajustes o mejoras continuas al documento relacionados con los cambios de estrategia de la empresa.

## **Recomendaciones**

A continuación se manifiestan las recomendaciones más destacadas del análisis de los resultados, desarrollados en el Capítulo IV

Se debe crear dentro de la empresa, el departamento de recursos humanos, que realice todos los procesos y controles para el personal. Además de la creación de descripción de puestos y todos los formularios como: acción de personal, permisos, vacaciones, solicitud de empleo, entre otros.

Establecer los medios adecuados para atraer el personal óptimo y que además se ajuste con los perfiles que se van a establecer para cada uno de los puestos de trabajo.

En cuanto a la escogencia y selección, la realizará el personal de recursos humanos, quien revisará cada una de las opciones para filtrar los candidatos que mejor se ajusten al perfil.

La elección de la contratación se tomará entre, el gerente general y el encargado (a) de recursos humanos, una vez entrevistados los candidatos seleccionados.

Una vez implementado el departamento de recursos humanos, se recomienda que inicie un diálogo confiable entre los funcionarios, que este departamento se acerque y el personal de la empresa lo vea como una ayuda, que ellos puedan consultar, solicitar y resolver lo solicitado por cada uno de los miembros de la empresa.

Concluido el Capítulo V de Conclusiones y Recomendaciones, se procede al Capítulo VI de la propuesta de implementación, siendo este el último trabajo de este trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **Propuesta de implementación**

Como objetivo facilitar una propuesta de cambio para la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos S.A., en la cual se va a establecer el proceso reclutamiento, selección y contratación del personal, basado en competencias. Para este fin se realizará un breve diagnóstico de la situación actual de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

Como se mencionó en capítulos anteriores, Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. es una empresa pequeña, la cual se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que han incrementado los proyectos. Por lo que este estudio se basa en valorar la existencia de personas especializadas en el área con conocimientos técnicos, para que sean los responsables del proceso de selección y contratación del personal.

En lo que respecta al proceso reclutamiento, selección y contratación del personal, se puede notar la falta de este proceso dentro de la empresa, ya que este es ausente, debido a que no cuentan con una persona o departamento especializado en esta área, se necesita contar con una base de oferentes, luego ser seleccionados y pasar a la gerencia.

En este mismo proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, en la parte de entrevistas, no son estructuradas, ni mucho menos aplican test de personalidad, para ayudarse a la escogencia de un nuevo funcionario, ya que actualmente, quien realiza la entrevista es el gerente, más que preguntarle le solicita que le cuente sobre sus conocimientos y experiencias y de esta forma valorar la posibilidad de ingresar u ocupar la nueva vacante.

En cuanto a la selección de personal, el gerente es al final quien decide a quién contratar y toma mucho en cuenta si los oferentes vienen recomendados.

En lo referente a las actividades de cada puesto, Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos S.A. carece de documentación que les facilite a los funcionarios y a la organización la descripción de puestos, se asume que conocen sus funciones, pero no existen documentos que respalden lo establecido.

La situación actual de Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. carece de un proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal y si nos vamos más allá, podemos ver la exigencia a futuro de un departamento de Recursos Humanos, el cual se encargue de realizar todas las funciones y controles necesarios para un funcionamiento correcto, no solo para la empresa sino también los funcionarios que necesita una persona o departamento encargado en el que el funcionario tenga un acceso fácil, para expresar sus condiciones o necesidades.

A continuación, se presenta la propuesta para mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal basado en competencias para la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

✓ **Departamento de Recursos Humanos de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A, basado en competencias.**

Aprovechamiento e implementación por parte de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. Para facilitar las funciones del departamento de Recursos Humanos se va a crear un instrumento técnico a fin de detectar necesidades de capacitación en la empresa y ofrecer la apertura del departamento, ya que carece del

conocimiento esencial para el desarrollo tanto humano como laboral dentro de la organización.

Se debe concientizar y hacerles ver la realidad existente en el desaprovechamiento de las ofertas de capacitación a nivel nacional e internacional, procurando aprovechar las posibilidades que brinda un mundo globalizado; en donde la competencia es muy importante para la organización y el personal. Se debe tener conocimiento para aprender haciendo, capacitándose, desarrollándose profesionalmente y de acuerdo con las necesidades de la industria; por eso, que se cree este trabajo puede ser beneficioso para la empresa en estudio.

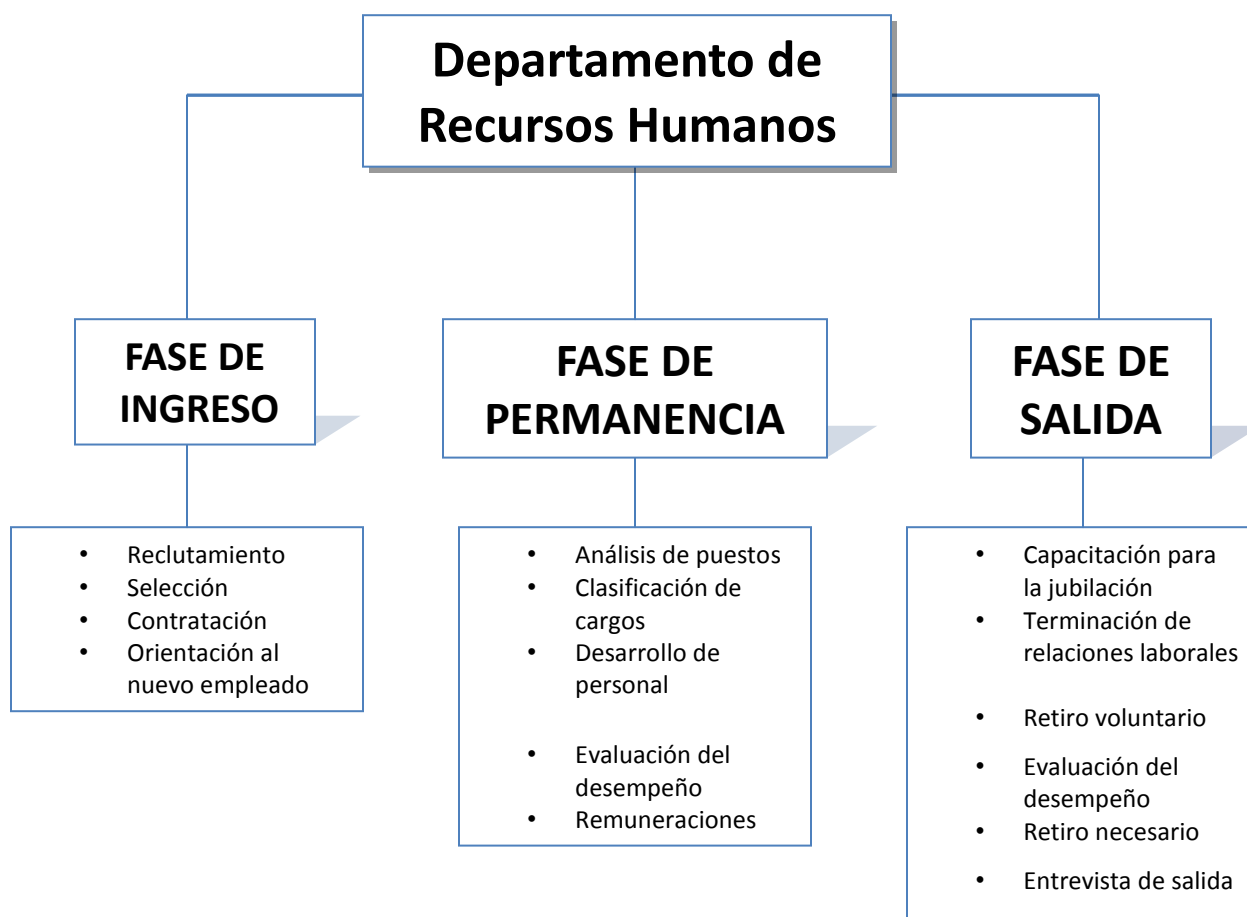
Como se ha venido observando a través de esta investigación, la importancia que reviste a la empresa, es por un lado ordenar la parte referente a recursos humanos y por otra parte de la educación no formal, valga decir la capacitación y desarrollo del personal como se visualizó en el resultado de las entrevistas.

De allí que en virtud de lo anterior, es que se ha propuesto presentar un departamento de Recursos Humanos para la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A.

La propuesta para el departamento de Recursos Humanos es la siguiente:

### Ilustración 9

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA SISTEMAS, SUMINISTROS Y EQUIPO DE PROCESOS S.A.




### ✓ Preselección

El encargado del departamento de Recursos Humanos de la empresa, deberá recibir los correos y analizarlos, para que de esta forma empiece a descartar a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. Una vez realizado este proceso, el número de aspirantes será menor y las siguientes fases del proceso más cortas y menos costosas.

Seguidamente aplicar una entrevista de preselección, esta entrevista será vía telefónica. Formato para la entrevista de preselección:

### Ilustración 10

 <b>Formato Entrevista Preselección</b>	
<b>1</b>	Razones por las que aplico a este puesto de trabajo.
<b>2</b>	Disponibilidad y Horario.
<b>3</b>	Expectativas salariales
<b>4</b>	Calificaciones y experiencia

Fuente: Jiménez (2017).

### Elaborar una solicitud formal de empleo

Como se menciona en capítulos anteriores, la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. no lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, por lo tanto, no cuenta con los formularios básicos para la ejecución de este proceso. Ilustración 11

		<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>						
<b>Fecha:</b>			<b>Puesto:</b>					
<b>DATOS PERSONALES</b>								
Nombre:			Apellidos:					
Cédula:			Fecha de nacimiento:					
Edad:		Teléfono:		Celular:				
Estado Civil:			Hijos:					
Dirección:								
Correo:			Pretensión Salarial:					
Vehículo:		Si	No	Tipo	Licencia:	Si	No	Tipo
<b>RECOMENDACIONES PERSONALES</b>								
Nombre:			Teléfono:		Puesto:			
Nombre:			Teléfono:		Puesto:			
<b>EXPERIENCIA DE TRABAJO ANTERIOR</b>								
<b>ULTIMO PUESTO</b>				<b>PENULTIMO PUESTO</b>				
Empresa:				Empresa:				
Puesto Desempeñado:				Puesto Desempeñado:				
Teléfono:				Teléfono:				
Jefe Inmediato:				Jefe Inmediato:				
Fecha inició		Fecha salió:		Fecha inició		Fecha salió:		
Salario:				Salario:				
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>								
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>				<b>TITULOS ADICIONALES</b>				
<b>PAQUETES DE COMPUTO</b>				<b>IDIOMAS</b>				
Comentarios:								
<b>Firma</b>								
Telefonos: 22 31 47 31 * Fax: 22 31 10 49 * info@selsa.com								

- ✓ Establecer los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Procesos, S.A. Ilustración 12

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DIVISIÓN</b>	<b>CENTRO DE COSTO</b>
<b>CARGO AL QUE REPORTA</b>	<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>		<b>TIPO DE VACANTE</b>

<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>				
<b>IMPORTANCIA DEL CARGO</b>				
<b>PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA</b>				
<b>RELACIONES</b>				
<b>FUNCIONES</b>				
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<b>Fondos o Valores:</b>				
<b>Información confidencial:</b>				
<b>Equipo y materiales:</b>				
<b>Toma de decisiones:</b>				
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>				
<b>FACTORES</b>		<b>ESPECIFICACIONES</b>	<b>NEC</b>	<b>DES</b>
<b>C O N O C I M I E N T O</b>				
	Especifique:			
	<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>			
	Especifique:			
	Abreviaturas: NEC: Necesario, DES: deseado.			
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>				
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>				
<b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN ASOCIADAS</b>				

<b>O T R O S</b>	<b>Aspecto</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OPCIONAL</b>	<b>Especifique</b>
	Requiere uniforme de la compañía				
	Teléfono celular				
	Requiere salir de la compañía				
	Licencia de conducir				
Vehículo propio					

### ✓ Pruebas y entrevistas

Seguidamente se iniciará con la etapa de pruebas y entrevista. Aquí se comparará los resultados de las pruebas con la descripción del perfil y el puesto de trabajo. Se recomienda utilizar el sistema DISC, que mide el comportamiento de las personas con base en cuatro dimensiones de la personalidad.

El DISC es un concepto académico creado por el Profesor: William Moilton en Estados Unidos en 1.928 y sirvió de base para crear lo que se conoce como el Sistema Personal Competences Analysis.

**Ilustración 13**

 <b>Pruebas DISC</b>				
CONCEPTO	TEMOR BÁSICO	MOTIVADORES	APORTES PARA LA EMPRESA	FORTALEZAS
<b>D:</b> Dominancia	Fallar	Poder y Fuerza	Búsqueda y Logro de Resultados	Cierre de Negocios.
<b>I:</b> Influencia	Rechazo	Reconocimiento de las personas	Trabajar con, y para las personas	Apertura de Negocios.
<b>S:</b> Solidez	Cambios	Seguridad	Soporte y Servicio	Atención al cliente.
<b>C:</b> Conciencia	Conflicto y Problemas	Reglas y Procedimientos	Técnica y Control de Calidad	Aspectos Técnicos y Contratos

Fuente: Jiménez (2017).

### ✓ Diccionario de competencias:

**Competencias Cardinales:** Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

**Iniciativa:** Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son

evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

**Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo

**Autocontrol:** Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

**Colaboración:** Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes.

**Responsabilidad:** Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para

demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

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

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

**Calidad del Trabajo:** Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

**Habilidad Analítica:** Es la capacidad general de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes para hacer un mapa conceptual de la situación general y tomar las mejores decisiones. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos

financieros y estadísticos, para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos y/o conceptuales.

**Orientación al cliente:** Implica el deseo de ayudar y servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente.

**Pensamiento analítico:** Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeños partes identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación.

**Tolerancia a la presión:** Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**Responsabilidad Personal:** Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control que pueden aportar personalmente a la compañía.

**Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes y necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

**Desarrollar la relación con el cliente:** Capacidad para generar confianza y relaciones productivas en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejera.

**Herramientas de servicio de negocio:** Utiliza los sistemas, las técnicas y los productos de la firma para aumentar la eficiencia del equipo y para aumentar al máximo el valor de su efecto en el cliente.

**Orientar a otras personas:** Capacidad para ayudar a que los demás descubran y alcancen su potencial.

**Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

**Innovación:** Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

**Dinamismo:** Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

**Productividad:** Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

**Apoyo a los compañeros:** Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistema de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben *feedback* informal de sus resultados.

✓ **Entrevista por competencias**

- ✓ Describa una instancia donde Ud. ha tenido éxito al arribar a un resultado determinado. ¿Qué pasos tomó para lograr esos resultados?
- ✓ Piense en un ejemplo donde Ud. Ha excedido interna o externamente las expectativas de sus clientes. ¿Cómo lo ha hecho? ¿Qué visión o enfoque ha utilizado?
- ✓ Dé un ejemplo de un proyecto o equipo que Ud. haya gestionado, donde haya habido varios obstáculos que sortear. ¿Qué hizo para superar estos obstáculos?
- ✓ Dígame un ejemplo de lo que ha hecho para tener más información para entender a un cliente. ¿Qué hizo? ¿Cómo esta información mejoró el servicio al cliente?
- ✓ No es siempre fácil alcanzar determinados objetivos de trabajo. Describa un objetivo importante que fue capaz de alcanzar. ¿Por qué era un objetivo importante? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

✓ **Cronograma**

Actividades	Dias	1	8	5	12	10	11
	Meses	Agosto		Setiembre		Octubre	
Establecer el perfil de la persona que se contratará como encargado (a) del departamento de Recursos Humanos		■					
Comprar el equipo de oficina para el departamento		■					
Entrevistas de los posibles candidatos para el nuevo puesto			■				
Puesta en marcha del departamento				■			
Creación de formularios de Recursos Humanos					■		
Realizar las descripciones de puestos de cada uno de los funcionarios					■		
Evaluación de los medios de reclutamiento					■		
Reunión general con el personal de empresa para dar a conocer de la implementación del nuevo departamento dentro de la organización						■	■

Fuente: Jiménez (2017).

✓ **Presupuesto**

En relación con el presupuesto básicamente es la compra de mobiliario para el puesto de encargado (a) de recursos humanos; a fin de iniciar se pretende contratar una persona. La elaboración de formularios del departamento no tiene costo adicional.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros consultados

- Alfaro, A. C. (2013). *Foro Emprendedurismo para jóvenes en desventaja social*.
- Alfaro, A. C. (2013). *La empleabilidad y el emprendedurismo de jóvenes en desventaja*.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos. vol. 2: casos (4a. ed.)*.
- Barrantes, R. (2011). *Investigación: Un camino al conocimiento*. (Décima novena reimpresión). Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F: MCGraw-Hill.
- Editorial Vertice (2007). *Estructura organizativas*
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Mexico, D.F.: Cengage Learning.
- Guía Normas APA.
- Werther, Jr, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hillinteramericana Editores S.A. de C.V.

### Tesis consultadas:

- Ladino. A. y Orozco. D. (2008), *Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A*, Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Carballo, W (2011) “*Elaborar un diagnóstico de necesidades en Recursos Humanos para el Grupo AGEAGRO S.A.*”

## ANEXOS

San José, 15 de diciembre, 2017

Señor:

Lic., Carlos Chacón Rivas

Director de la carrera de Administración de Empresas

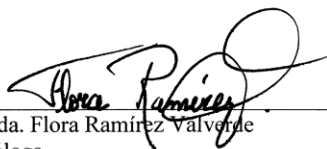
Universidad Internacional de las Américas

Estimado Señor (a):

He revisado y corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical, ortografía, puntuación, redacción y vicios del lenguaje del Trabajo Final de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura con énfasis en Recursos Humanos en Administración de Empresas, denominada "Análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A, basado en competencias." elaborada, por la estudiante Vanessa Jiménez Calderón, por lo tanto, puedo afirmar que está escrito correctamente.

Respeté, a lo largo del trabajo, el estilo de los autores.

Atentamente,



Licda. Flora Ramírez Valverde  
Filóloga  
Cédula 3-141-425  
Carné afiliado: IO-560 990

**Instrumento de recolección de datos tipo entrevista, dirigido a los funcionarios decisores de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.**

El presente instrumento de recolección de datos se efectúa como parte de una investigación de Tesis, la información que se sirva presentar será tratada de manera confidencial.

1. ¿Cómo se dio cuenta de la vacante existente?

Agencia de reclutamiento: \_\_\_ Recomendado: \_\_\_ Lo contactaron: \_\_\_ Vio un anuncio: \_\_\_

2. ¿Cuál era el puesto que estaba aplicando en la empresa?

Administrativo: \_\_\_ Ingeniero: \_\_\_ Contador: \_\_\_ Dibujante: \_\_\_ Soldador: \_\_\_ Ayudante: \_\_\_ Pulidor: \_\_\_

3. ¿Cuál es el puesto de la persona que lo entrevistó?

Gerencia: \_\_\_ Ingeniero: \_\_\_ Personal administrativo: \_\_\_ Jefe de taller: \_\_\_

4. ¿Cuántas personas lo entrevistaron durante el proceso de reclutamiento?

Una persona: \_\_\_ Dos personas: \_\_\_ Tres personas: \_\_\_ Más de tres personas: \_\_\_

5. ¿Cuándo vino a la entrevista, llenó alguna solicitud formal de empleo?

Sí: \_\_\_ No: \_\_\_

6. ¿Al llenar la “Solicitud de empleo”, cómo la considera?

Muy clara: \_\_\_ Clara: \_\_\_ Poco clara: \_\_\_ Nada clara: \_\_\_ N/A: \_\_\_

7. ¿Cómo considera usted que fue su entrevista?

Entrevista formal: \_\_\_ Entrevista informal: \_\_\_

**Definición de entrevista formal:** dirigida o estructurada, las preguntas están preestablecidas y se recogen en un cuestionario

**Definición de entrevista informal:** libre o no estructurada, las preguntas se determinan durante el desarrollo mismo de la entrevista, obviando el carácter dirigido de la anterior.

8. ¿Qué tan claro le quedaron sus funciones a la hora que lo entrevistaron?

Muy clara: \_\_\_ Clara: \_\_\_ Poco clara: \_\_\_ Nada clara: \_\_\_ N/A: \_\_\_

9. ¿Cómo le informaron que había sido seleccionado para el puesto al que aplicó?

Llamada telefónica: \_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_ Mensaje de texto: \_\_\_

10. ¿Sabe Usted que es una competencia laboral?

Sí: \_\_\_ No: \_\_\_

11. ¿Usted tiene claras sus competencias laborales del puesto?

Sí: \_\_\_ No: \_\_\_

12. ¿Realiza usted las funciones, para las cuales fue contratado?

Sí: \_\_\_ No: \_\_\_

13. ¿En algún momento le entregaron las funciones por escrito para realizar su trabajo?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

14. ¿La empresa realizó algún proceso de inducción?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

15. ¿La empresa realizó algún proceso de capacitación formal para desarrollar sus funciones?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

16. ¿La empresa evaluó su rendimiento o conocimientos acorde a sus funciones?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

17. ¿Antes de ser contratado la empresa aplicó alguna prueba técnica para validar sus conocimientos?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

18. ¿Antes de ser contratado la empresa aplicó alguna prueba o cuestionario para conocer aspectos de su personalidad?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

19. ¿Qué procesos de mejora añadiría al actual proceso de reclutamiento y selección?

---

---

---

---

---

---

Muchas gracias!

**Instrumento de recolección de datos tipo entrevista, dirigido a los Gerentes  
decisores de la empresa Sistemas, Suministros y Equipos de Proceso, S.A.**

El presente instrumento de recolección de datos se efectúa como parte de una investigación de Tesis, la información que se sirva presentar será tratada de manera confidencial.

1. ¿Existe el departamento de Recursos Humanos dentro de su empresa?

Sí:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_

En el caso que tenga departamento de Recursos Humanos, que proceso tiene el departamento:

Reclutamiento y selección: \_ Capacitación: \_ Planillas: \_ Inducción: \_\_ Otros: \_ Ninguno: \_\_

2. ¿Quién hace los procesos de Recursos Humanos en su empresa?

La empresa: \_\_\_\_\_ Outsourcing: \_\_\_\_\_ Nadie: \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce lo que es un proceso de reclutamiento y selección?

Sí:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_

4. ¿Existe el proceso de inducción dentro de la empresa?

Sí:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_

5. ¿Quién realiza el proceso de selección dentro de la empresa?

Personal de la empresa: \_\_\_\_\_ Personal de Outsourcing: \_\_\_\_\_ N/A: \_\_\_\_\_

6. Quien hace el proceso de inducción dentro de la empresa?

La empresa: \_\_\_\_\_ Outsourcing: \_\_\_\_\_ Nadie: \_\_\_\_\_

7. ¿Ha llevado alguna capacitación formal para identificar las competencias en los procesos de gestión de capital humano?

Si: \_\_ No: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué tan especializados son los puestos que se contratan?

Poco: \_\_\_\_\_ Intermedio: \_\_\_\_\_ Mucho: \_\_\_\_\_

9. ¿Quién realiza la selección previa de los candidatos a entrevistar?

La empresa: \_\_\_\_\_ Outsourcing: \_\_\_\_\_ Nadie: \_\_\_\_\_

10. ¿Tienen algún proceso de prefiltro previo con un potencial candidato?

Si:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es la herramienta utilizada en el proceso de prefiltro?

Llamada telefónica: \_\_ Entrevista Preliminar: \_\_ Envío de cuestionario: \_\_ Ninguno: \_\_

12. ¿Quién verifica que la información del puesto esté alineada con la vacante disponible?

La empresa: \_\_\_\_\_ Outsourcing: \_\_\_\_\_ Nadie: \_\_\_\_\_

13. ¿Se verifican referencias laborales?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

14. ¿Tiene la empresa un proceso de entrevistas formal? (formato establecido)

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

15. ¿Qué otros requisitos solicitan? ( CV, hoja de delincuencia, documentos legales)

Solo el CV: \_\_ CV más hoja de delincuencia: \_\_ CV más doc legales: \_\_ todo lo anterior: \_\_\_\_\_

16. ¿Quién es el responsable de entrevistar a las personas seleccionadas?

La empresa: \_\_\_\_\_ Outsourcing: \_\_\_\_\_ Nadie: \_\_\_\_\_

17. ¿Actualmente quién realiza las contrataciones de personal en su empresa?

La empresa: \_\_\_\_\_ Outsourcing: \_\_\_\_\_ Nadie: \_\_\_\_\_

18. ¿Sabe usted qué son competencias cardinales, técnicas y específicas del puesto?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

19. ¿Ha llevado alguna capacitación en competencias?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

20. ¿Conoce la rotación de su empresa?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

21. ¿Qué puestos rotan más dentro de su empresa?

Administrativos: \_\_\_\_\_ Operativos: \_\_\_\_\_

22. ¿Conoce las causas de rotación de su empresa en el último año?

Renuncia: \_\_\_\_\_ Despido periodo de prueba: \_\_\_\_\_ Despido con responsabilidad: \_\_\_\_\_

Despido sin responsabilidad: \_\_\_\_\_ Jubilación: \_\_\_\_\_ Abandono de trabajo: \_\_\_\_\_

23. ¿Tiene cifras en números absolutos o porcentajes de la rotación?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

24. ¿Conoce usted lo que es una entrevista por competencias?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

25. ¿Tiene claro las competencias que requiere el personal de cada uno de los puestos?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

26. ¿Ha recientemente llevado alguna capacitación de reclutamiento y selección por competencias?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

27. ¿Tienen pruebas técnicas para validar el conocimiento técnico (competencias duras) del candidato?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

28. ¿Tienen pruebas como DISC u otras pruebas para validar competencias?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

29. ¿Tienen diseñado los Manuales descriptivos de los puestos?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

30. ¿En el caso de que existan los Manuales descriptivos, hace cuánto tiempo, quién las diseño?

La empresa: \_\_\_\_\_ Outsourcing: \_\_\_\_\_ Nadie: \_\_\_\_\_

31. ¿Quién actualmente lleva los controles del personal que labora en la empresa?

La empresa: \_\_\_\_\_ Outsourcing: \_\_\_\_\_ Nadie: \_\_\_\_\_

32. ¿De acuerdo a las proyecciones, qué cantidad de oferentes necesita la empresa?

Menos de 5: \_\_ Menos de 15: \_\_ Menos de 25: \_\_ Menos de 50: \_\_

33. ¿Tiene claro el Índice de Rotación que maneja su empresa?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

34. ¿Qué porcentaje de los candidatos contratados, pasan el periodo de prueba (tres meses)?

10%: \_\_ 20%: \_\_ 40%: \_\_ 60%: \_\_ 80%: \_\_ 100%: \_\_

35. ¿Si la persona no pasa el período de prueba, hay alguna herramienta para determinar por qué el proceso no fue exitoso?

Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

¿Qué procesos de mejora añadiría al actual proceso de reclutamiento y selección?

---



---



---



---



---

Muchas gracias!



