



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

**Implementación de un proceso de Selección por Competencias en el
área operativa de la Empresa Astinave EP**

AUTOR (A):

Rosero Castro, Gina María

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TUTOR:

Carrillo, Viviana Sofía

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Gina María Rosero Castro**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

Mgs. Sofía Carrillo

REVISOR(ES)

(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Alexandra Patricia Galarza Colamarco

Guayaquil, a los 23 del mes de Febrero del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Gina María Rosero Castro**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Implementación de un proceso de selección por competencias en el área operativa de la empresa Astinave EP** previa a la obtención del Título **de Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 del mes de Febrero del año 2015

EL AUTOR (A)

Gina Maria Rosero Castro



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Gina María Rosero Castro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Implementación de un proceso de selección por competencias en el área operativa de la empresa Astinave EP**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 del mes de Febrero del año 2015

EL (LA) AUTOR(A):

(Firma)

Gina Maria Rosero Castro

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN
(Se colocan los espacios necesarios)

MGS. SOFIA CARRILLO

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CALIFICACIÓN

MGS. SOFIA CARRILLO

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN (ABSTRACT) _____	I
INTRODUCCIÓN _____	II
Antecedentes _____	IV
CAPITULO I _____	3
Planteamiento del problema _____	3
2 Situación Problema _____	3
3 Justificación _____	3
4 Objetivos _____	4
5 Objetivos Específicos _____	4
CAPITULO I _____	5
MARCO TEÓRICO _____	5
1 El potencial humano en las organizaciones _____	5
2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO _____	6
3 CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS _____	8
3.1 Etimología de las competencias _____	8
3.2 COMPETENCIAS DENTRO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL _____	9
4 COMPETENCIAS _____	10
4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS _____	13
4.2 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS LABORALES _____	15
5 Subsistema de Integración de Recursos humanos _____	16
5.1 Selección tradicional _____	16
6 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS _____	17
6.2 PERFIL POR COMPETENCIAS _____	19
6.3 La entrevista de incidentes críticos _____	19
7 PROCESO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA _____	20
8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO _____	22
9 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS _____	23
9.1 Sensibilización _____	23
9.2 Definición de las competencias en la organización _____	25
9.3 Análisis de los puestos de trabajo _____	25
9.4 Definición del perfil de competencias requeridas _____	30
9.5 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles. _____	31
CAPITULO II _____	32

ANÁLISIS DE LA EMPRESA	32
CAPITULO III	37
METODOLOGÍA	37
Fase I	39
Identificación de Competencias	39
Fase II	42
Plan piloto	42
Fase III	44
Elaboración de Manual de Políticas de Reclutamiento y Selección de Astinave EP	44
CAPITULO IV	47
Implementación del proceso de Selección en Astinave EP	47
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
Anexos	55
Formato descriptivo de cargo personal operativo	55
BANCO DE PREGUNTAS TECNICAS TALLER SOLDADURA Y ARMADURA	56
Manual de Descriptivo de cargos de servidores públicos de la empresa ASTINAVE EP	66
Anexo. Informe de selección por competencias	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elaborado por Rosero Gina	6
Tabla 2 Competencias Organizacionales Astinave Elaborado por Rosero Gina	24
Tabla 3 Grados Competencias Fuente: Alles (2006)	30
Tabla 4 FODA Empresarial.....	36
Tabla 5 Competencias Organizacionales Elaborado por Rosero Gina	40
Tabla 6 Indice de Rotacion Fuente: SAP.....	44
Tabla 7 Grados, Elaborado por Rosero Gina	45
Tabla 8 Niveles de Competencia, Elaborado por Rosero Gina	75
Tabla 9 Comparativo entrevista por seleccion Elaborado por Rosero Gina	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Model de Iceberg Fuente Spencer, Spencer (1993).....	12
Ilustración 2 Cambios Astinave Fuente: Astinave EP	32
Ilustración 3 Servicios Astinave Fuente: Astinave EP.....	34
Ilustración 4 Servicios Electronicos Fuente: Astinave.....	35
Ilustración 5 Descriptivo de Cargo Fuente: Astinave EP	41
Ilustración 6 Proceso de selección Astinave Elaborado por Rosero Gina	48

RESUMEN (ABSTRACT)

Este documento contiene la descripción de la implementación del proceso de selección por competencias en el área operativa de la empresa Astinave EP. Se describen las fases de: levantamiento de información, en donde se utilizaron las técnicas de observación y entrevista a profundidad para la obtención de la información de las fuentes directas; diseño de las herramientas para el levantamiento de información y la actualización de los perfiles de cargo, en donde se trabajó las competencias de la organización alineadas a la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma y las competencias técnicas propias de la función y responsabilidad de cada cargo; la prueba piloto que permitió comprobar la efectividad de la implementación de la herramienta durante el proceso de selección de los cargos de soldadura naval para el Proyecto Minerva en donde se utilizó el nuevo descriptivo de cargo para la medición de competencias de los soldadores y armadores Navales.

La implementación del proceso de selección por competencias contribuirá a promover el desarrollo, capacitación, medición y evaluación de un modo integrador de las conductas técnicas y conductuales que deben presentar los trabajadores dentro del área operativa.

Palabras Claves: Competencias, Selección, gestión

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones actuales se demanda, cada vez más, personal efectivo y eficiente, que aporten valor agregado a la empresa en el menor tiempo posible. La causa fundamental radica en los cambios vertiginosos que imponen el mercado y la competitividad del mismo.

Se requieren, por tanto personas competentes y calificadas, tanto en competencias técnicas y competencias conductuales.

En los requerimientos y en los perfiles de los puestos se eleva el nivel y la importancia dada a las competencias conductuales, aquellas que se pueden inferir, que van más allá de la ocupación que se desempeñe en la organización. En muchas ocasiones se tiene la idea de que si el candidato no conoce de algún tema específico lo podrá aprender a lo largo del camino y se lo podrá formar acorde a lo que busca la organización. Lo que realmente necesitamos es una persona que no solo posea conocimientos muy elevados, sino que posea sentido común. Estas afirmaciones son cada vez más frecuentes y a la vez hacen que la búsqueda de candidatos se incremente. Sin embargo una vez seleccionadas las personas inteligentes emocionalmente, su adaptación a la organización y eficacia es superior.

La inteligencia emocional se conoce como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones con los otros y con nosotros mismos. Goleman. (2008). Inteligencia Emocional. Barcelona: Karios S.A.

La dificultad, desde el punto de vista del responsable de efectuar la selección de personal, radicó en cómo detectar a los inteligentes emocionales o con elevado nivel de competencias genéricas, ya que la inteligencia emocional es en definitiva, una agrupación de competencias.

Los profesionales que destacan en el desarrollo de sus funciones lo hacen por el modo o la forma de llevarlas a cabo (saber hacer, saber ser). Aspectos que se evidencian en el día a día de forma descriptible y registrable.

La selección por competencias supone la evaluación e identificación de características críticas del comportamiento profesional de los candidatos. Se busca con precisión un tipo de comportamiento específico y en qué circunstancias este comportamiento será un indicador significativo de un rasgo o una característica del comportamiento.

Apreciarlas mediante su conducta relacionada con el desempeño profesional y el resultado obtenido dentro de la organización. Esta es la característica propia de la selección por competencias. Es importante prestar atención a la constancia o permanencia de estas conductas pasadas, su estabilidad, para poder considerar las competencias como base a una conducta determinada.

La selección por competencias busca evaluar los comportamientos que mantiene una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo, el output del puesto, los beneficios que se obtendrán de esa incorporación y de esa actuación.

La temática planteada responde al problema en el retraso de la entrega de proyectos en la empresa ASTINAVE EP lo que compromete significativamente a la rentabilidad de la empresa; buscando la causa central del problema se llegó a la conclusión que la selección de personal no evalúa las competencias técnicas que debe tener un colaborador; esto ha generado que los trabajos no sean de calidad o deban realizarse dos veces.

Es por esto que el trabajo dentro de la empresa Astinave EP será el de implementar un sistema de gestión por competencias en el subsistema de selección de personal el mismo que contribuirá a promover el desarrollo, capacitación, medición y evaluación de un modo integrador de las conductas técnicas y conductuales que deben presentar los trabajadores.

Antecedentes

ASTINAVE EP es una Empresa Pública del Sector de la Defensa, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, acorde con los objetivos establecidos en el Sistema Nacional de Planificación, las orientaciones determinadas por el Comité de Industrias de la Defensa; y, las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Publicas, su reglamento general y el Decreto Ejecutivo.

El objeto social de Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE-EP, comprende la Reparación, mantenimiento, carenamiento, transformación, diseño y construcción de las Unidades Navales para el sector de la Defensa Nacional y de la actividad naviera privada nacional y extranjera.

Actualmente cuenta con aproximadamente 550 colaboradores, debido a la gran demanda de servicios correspondientes al giro del negocio, su crecimiento es cada vez mayor por lo que es imperativo contar con personal altamente capacitado para cumplir con los estándares de calidad necesarios de cada uno de sus trabajos.

Durante el acercamiento que se tuvo con el Director de Talento Humano se evidenció la necesidad que tiene la empresa de mejorar el proceso de selección en el área operativa, hasta el momento se lo ha manejado por referidos o ha sido decisión de los jefes de los talleres sin pasar por una entrevista previa con el personal de selección, de esta manera surge la necesidad de implementar un proceso de selección por competencias que permita contratar al personal idóneo para la empresa.

CAPITULO I

Planteamiento del problema

2 Situación Problema

La problemática se sitúa en el retraso de la entrega de proyectos en la empresa ASTINAVE EP, lo que compromete significativamente a la rentabilidad de la misma.

La problemática yace en que no hay una planificación de personal a contratar para los proyectos programados en el año. Por lo que al abrirse un proceso de selección y por cumplir puntualmente con los tiempos de entrega, el actual modelo de selección de personal no evalúa las competencias técnicas que debe tener el candidato, por lo que se hace una selección apresurada y de “a dedo” generando a mediano plazo pérdidas en calidad y servicio a la organización.

Este trabajo de sistematización presenta a la organización de manera concisa la propuesta de implementar dentro del área operativa un proceso de gestión por competencias en el subsistema de selección de personal el mismo que contribuirá a promover el desarrollo, capacitación, medición y evaluación de un modo integrador de las conductas técnicas y conductuales que deben presentar los trabajadores.

3 Justificación

Debido a las necesidades organizacionales de potencializar el talento humano, el mismo que es parte esencial para el logro de los objetivos estratégicos de la organización se considera pertinente la elaboración de esta sistematización como una propuesta de mejora en el proceso de

selección en el área operativa de la empresa Astinave EP, con la que será posible adquirir y conservar personal competitivo, calificado por competencias y con mejores prácticas en el mercado logrando hacer más eficientes y productivos sus procesos.

4 Objetivos

Objetivo General

Implementar un proceso de selección por competencias en el área operativa de la empresa ASTINAVE EP.

5 Objetivos Específicos

- Realizar el planteamiento de las competencias genéricas y específicas.
- Elaborar el perfil de competencias levantando los requerimientos de las actividades esenciales de cada puesto.
- Diseñar un formato de entrevista por competencias.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Existen investigaciones previas como la realizada por Vargas (2012), Selección por competencias: Para Schneider Electric. En su proyecto de pregrado para la Universidad de la Sabana. El estudio manifiesta que en una de las plantas de la organización es necesario desarrollar y estructurar el proceso de selección por competencias, lo que permite mejorar toda la línea de selección y desarrollo y que finalmente ayude a incrementar el potencial más importante de la organización como lo son las personas.

El proceso de reclutamiento y selección es la base de la estrategia que mantiene toda organización, cuyo objetivo clave es proveer con el talento humano idóneo tomando como referencia lo que se requiere para la posición y las características que el candidato posee desde su conocimiento, habilidades y experiencia.

1 El potencial humano en las organizaciones

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, constituyen el recurso más importante. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería nulo.

El carácter estratégico de la gestión del potencial humano en el mundo actual permite que las organizaciones incrementen su valor y eficiencia en el

logro de su misión, a través del desarrollo de las personas y su alineamiento alrededor de valores y una visión compartida.

LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES	
SON	NO SON
El activo mas valioso	Un gasto de personal
El eje y centro de las actividades	Mano de obra
Los protagonistas principales	Instrumento de producción
La principal ventaja competitiva	Sujetos de instrumentación

Tabla 1 Elaborado por Rosero Gina

Sin embargo las empresas dejan que el activo más importante que son las personas, disminuya su valor. Durante muchos años han utilizado sólo la fuerza de sus trabajadores, desaprovechando su potencial.

Las personas son la principal ventaja competitiva, crucial para la mejora drástica de la competitividad, y constituyen una de las ventajas más difícilmente imitables. Esta ventaja ya no procede del capital sino de los conocimientos, capacidades, aptitudes y actitudes de las personas que integran la empresa. Urcola Telleria, J.L. (2011) La Revolución Pendiente. España: Esic Editorial

2 Gestión del talento humano

De acuerdo a Chiavenato, Idalberto (2002) “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada,

las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Pág.6)

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos fundamentales en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, habilidades y destrezas de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

Según CHIAVENATO, Idalberto (2002) “Los objetivos de la gestión de talento humano son diversos. La Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. Es inimaginable la función de RH sin conocer los negocios de una organización.
2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Chiavenato, 2002:10)

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de

cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones conocen que su desarrollo depende de su personal y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

3 CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS

3.1 Etimología de las competencias

La etimología del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín “competere” que significa aspirar, ir al encuentro de, buscar o pretender algo al mismo tiempo que otros. De ahí también deriva el verbo competir, incumbir, pertenecer, y el adjetivo competente, aplicado, especialmente, a quien se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana. Competente se aplica a quien tiene aptitud o autoridad para resolver cierto asunto y, también, a quien conoce cierta ciencia o materia. La competencia se relaciona, pues, con la aptitud, capacidad, disposición.

Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve. (Perrenoud, 2008:8)

Según Sternberg, citado en De Zubiria Samper, J. (2002). La competencia es una conducta adaptativa y propositiva se adapta a un contexto y posee

unas metas o finalidades. Supone un moldeamiento y una elección de ambientes del mundo real relevantes para la vida de un sujeto.

El término competencia según Spencer y Spencer (Spencer Lyle, Spencer Signe, 1999) es una característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

(Goleman Daniel, Levy levoyer Claude & Benavides J Fernández, 2002). La gestión de las competencias. Barcelona: ediciones gestión. Las define como características personales que conducen a un desempeño superior en el trabajo. Las investigaciones realizadas por Mc. Clelland con los agregados culturales de Estados Unidos a través de todo el mundo en la década del 70, lo llevaron a concluir que los expedientes académicos y el cociente intelectual por si solos no bastaban para predecir con fiabilidad un desempeño exitoso en un trabajo determinado y que existían unas características adicionales con mayor peso en la generación de comportamientos que les proporcionaban mejores resultados en sus labores; esas características son las competencias.

3.2 Competencias dentro del contexto organizacional

Al momento de introducir en la Gestión de Talento Humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en la búsqueda de un candidato ya no solamente se quiere encontrar alguien que ocupe un puesto y que cumpla con lo mínimo requerido, sino que sea un agregador de valor, que se ajuste a las necesidades del cargo y a su vez a la organización.

Al abordar las competencias dentro del ámbito laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia.

3.2.1 Normalización de competencias:

Según la (Organización Internacional del Trabajo, 2010) una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.

3.2.2 Certificación de competencias

Se refiere al conocimiento y comportamiento de una persona, aquello que la hace competente y que puede ser evaluado o comprobado. La certificación de las competencias es cuando esta se demuestra de acuerdo a un nivel de alto desempeño.

Bajo un estándar definido se puede evaluar y certificar la presencia de una competencia mediante un documento que describa la mejor manera de realizar una actividad.

4 Competencias

Las competencias son características fundamentales de la persona que indican formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un periodo de tiempo.

En esta línea de pensamiento, los autores (Spencer Lyle, Spencer Signe, De Lucia Anntoinette & Lepsinger Richard, 1993) plantean que se pueden identificar cinco tipos de características:

1. Las motivaciones constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras.
2. Los rasgos son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información.
3. El concepto de sí mismo se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma
4. Los conocimientos constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas.
5. Las destrezas conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad.

De acuerdo a Ernest Hemingway (autor de la teoría de Iceberg o Teoría de Omisión) para ilustrar el modelo de competencias, de esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

La teoría del iceberg representa la organización con su orden de los componentes y competencias la cual nos indica que los conocimientos y habilidades se encuentran en la parte superior en la superficie y en la parte más profunda del iceberg contiene el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos.

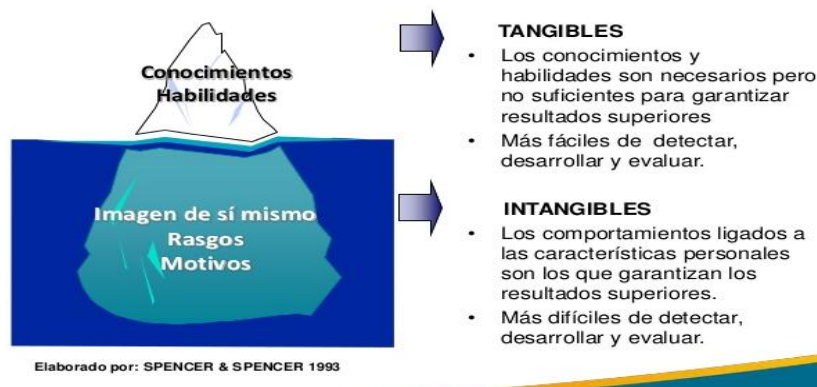


Ilustración 1 Modelo de Iceberg Fuente Spencer, Spencer (1993)

Las competencias combinan en sí, lo cognoscitivo, lo afectivo, lo psicomotriz o conductual y lo psicofísico o psicofisiológico. Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente a la persona, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Los contenidos implicados en una competencia, son saber que corresponde a datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

Saber hacer: habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos.

Saber ser: normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener convicciones y asumir responsabilidades.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Alles Martha. (2004). Dirección estratégica de Recursos humanos gestión por competencias. Argentina: Ediciones Granica.

4.1 Clasificación de las Competencias

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los distintos procesos de recursos humanos.

Las competencias pueden clasificarse en dos categorías: Punto inicial y diferenciales:

Competencias de punto inicial: son características esenciales que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.

1. Competencias diferenciales: estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Orientación a establecer objetivos más altos, por los que la organización requiere una competencia que diferencie. (Allles, 2005:87)
2. Competencias básicas: Según Díaz (2000) incluyen los conocimientos teóricos, habilidades o conocimientos prácticos y las habilidades o compromisos personales,

Son construidas y desarrolladas según las estructuras mentales de los individuos y sirven para interactuar con el entorno social.

En ellas el individuo construye la base de su aprendizaje, constituyen la capacidad de resolución de problemas, manejo de información, autonomía y responsabilidad. (Maldonado, 2001)

Se dividen en:

- Comunicativa
- Dialógicas
- Éticas
- De convivencia social
- Emocionales
- Artísticas
- Investigativas
- Cognitivas

- Motrices

3. **Competencias técnicas o específicas:** se consideran a los comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, de una determinada función.

4. **Competencias laborales:** Existen dos términos parecidos pero que significan dos cosas diferentes, las competencias conductuales y competencias laborales, cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de gestión, la manera en que se logra alinear los recursos humanos de una organización con los objetivos estratégicos. Cuando esto logra conformar un sistema de ganar-ganar, siendo beneficioso tanto para la empresa como para sus empleados.

De acuerdo al modelo mexicano en materia de competencias presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer, 1998) las competencias laborales son la capacidad productiva de un individuo que se define en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, estas son necesarias pero no suficientes para un desempeño efectivo.

Una persona es competente de hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. La competencia laboral es uno de los diferentes atributos de la persona en su carácter de trabajador y dicha competencia es por lo tanto identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si está bien definido su perfil en donde apoyarse para la verificación.

La principal diferencia con la gestión por competencias radica en el punto de partida, es decir fueron creadas para un objetivo diferente que el modelo de gestión por competencias. (Alles, 2005)

Competencias conductuales: En la práctica tanto académica como profesional a las denominadas competencias conductuales se las denomina “competencias”. Los estudios de competencias basados en las conductas se centran en los trabajos de (McClelland, 1987) y otros posteriores del mismo autor.

Estas competencias son propias de la persona y no del rol, por ejemplo orientación al trabajo, orientación a la calidad, características que las personas tienen en su desempeño por orientaciones propias de su personalidad,

4.2 Metodología para identificar Competencias Laborales

Dentro de un esquema por competencias es necesario empezar por definir la visión de la empresa: hacia dónde va, los objetivos y la misión: que se hace y a partir de la máxima autoridad de la empresa, decidir cómo lo hace.

Definir la misión y visión de la compañía, validar las competencias y diseñar los procesos de recursos humanos por competencias.

La gestión de talento humano es integradora por lo que es imperativo aplicar la gestión por competencias en cada uno de sus procesos.

- **Análisis y descripción de puestos:** A partir de que la empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, lo primero que deberá hacer es la descripción de puestos por competencias. A partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

- **Selección:** para seleccionar por competencias primero deberán levantarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las actitudinales. Una correcta selección deberá contemplar

ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Entrevistas por competencias: La clave de la entrevista por competencias es detectar a través de preguntas, comportamientos observables del pasado en relación con la competencia que desee evaluar.

- Planes de carrera: deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas en relación con el individuo y con lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

Esto es posible de distintas formas, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como un derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

5 Subsistema de Integración de Recursos humanos

El subsistema de integración de recursos humanos se dedica al reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado. (Chiavenato, 2007)

5.1 Selección tradicional

El proceso de selección de personal tradicional consta de cuatro etapas:

- Análisis de necesidades de empleo
- Reclutamiento
- Selección
- Incorporación a la organización

Según Cuervo García (1994) el reclutamiento es un proceso mediante el cual una organización detecta empleados potenciales que cumplen requisitos adecuados para realizar una determinada función.

La etapa de selección comprende la recusación de información importante del candidato por medio de entrevistas preliminares y a profundidad. Para Chiavenato (1999) la selección es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado.

6 Reclutamiento y Selección por competencias

David Mclelland, Psicólogo Americano, fue el primero que introdujo la idea de no solo medir la inteligencia sino también las competencias de las personas.

6.1 Reclutamiento

Es el procedimiento técnico mediante el cual se pretende descubrir y medir las competencias con el fin de determinar qué candidatos se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades. La calidad del proceso de selección determinará no sólo si se elige a las personas indicadas, sino también si están dispuestas a trabajar para la organización. Existen varios instrumentos de selección como:



Figure 1 Instrumentos de Selección Fuente: Chiavenato

En el proceso de selección se debe identificar un conjunto de aspectos de cada persona, que no solo incluye la inteligencia sino también las competencias y diversos aspectos que las hacen buenas en diferentes actividades.

La gestión de talento humano basada en competencias facilita la ejecución e identificación de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección.

El proceso de selección implica la identificación de competencias necesarias para el cargo, esto enmarcado dentro de la planificación estratégica y la identificación y evaluación del postulante frente a tales competencias, determinando así su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De esta manera, el proceso de selección desde la necesidad de la empresa se basa en las competencias definidas por la organización, conductuales y específicas.

La selección por competencias no se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio. Más

bien significa selección con personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel cualquiera que sea. (Alles, 2006)

6.2 Perfil por Competencias

El perfil por competencias es un modelo confiable para garantizar el éxito en un puesto de trabajo. Las competencias están estrechamente relacionadas con la misión, estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales casualmente vinculadas a resultados superiores en el puesto.

Para elaborar un perfil de competencias se tiene que definir claramente las competencias, buscando las características personales que sobresalgan. Son diferentes de acuerdo a la empresa y a su vez diferentes según el área, se debe realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos, la forma en que actuó ante determinada situación. (Alles, 2006)

6.2.1 Formulación de preguntas para detectar competencias

Es importante tener acceso a un diccionario de competencias que nos ayude a medir o evaluar las competencias mediante comportamientos observables. Las preguntas diseñadas deberán permitir evaluar competencias durante la entrevista, para poder realizar la guía de preguntas debemos contar con un modelo de asignación de competencias a los diversos puestos de la empresa. (Alles, Diccionario de Preguntas la Trilogía, 2010)

6.3 La entrevista de incidentes críticos

Este aspecto es abordado, entre otros, por Penny Hackett, quien afirma que si se permite que el entrevistado identifique ejemplos del trabajo, de su casa,

de educación, de otras actividades de su vida, puede asegurarse de estar brindando equitativamente a cada candidato una oportunidad para demostrar su adaptabilidad. (Alles, Elija al Mejor Como entrevistar por competencias, 2005)

Características:

1. Utiliza una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
2. Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
3. Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace por lo que logra averiguar lo que de verdad hace.
4. Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura el éxito en el puesto.

Herramientas para obtener información de las competencias de la persona.

- Assessment center, dinámicas de grupo, role playing
- Entrevistas situacionales
- Pruebas de trabajo
- Test de aptitudes
- Test de personalidad
- Datos biográficos
- Referencias
- Entrevistas tradicionales

7 Proceso de Entrevista por Competencia

Para poder entrevistar por competencias, o incluir esta herramienta en el transcurso de una entrevista, dependerá mucho de la disponibilidad de tiempo, del nivel del candidato a entrevistar, de la posibilidad o no de

convocarlo a más de una reunión. Es posible que, si se está entrevistando a un nivel gerencial, no pueda utilizar todas las preguntas para evaluar todas las competencias. En ese caso, se deberá elegir con anticipación que es lo más importante para ese puesto en particular.

Pruebas situacionales: consisten en enfrentar a los candidatos a la una prueba práctica de cómo resolver situaciones conflictivas del entorno del puesto de trabajo para el que están participando. Se trata, de una serie de problemas a resolver en la práctica, en los que se brinda al candidato información o un caso en donde debe demostrar su capacidad de toma de decisiones que conduzcan a la resolución de conflictos o al esclarecimiento de los problemas planteados. En ellas, el candidato ha de enfrentarse, de manera real o simulada a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberá resolver en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo. (Alles, Elija al Mejor, 2006)

Behavioral event interview, entrevista por eventos conductuales. Consta de 5 partes:

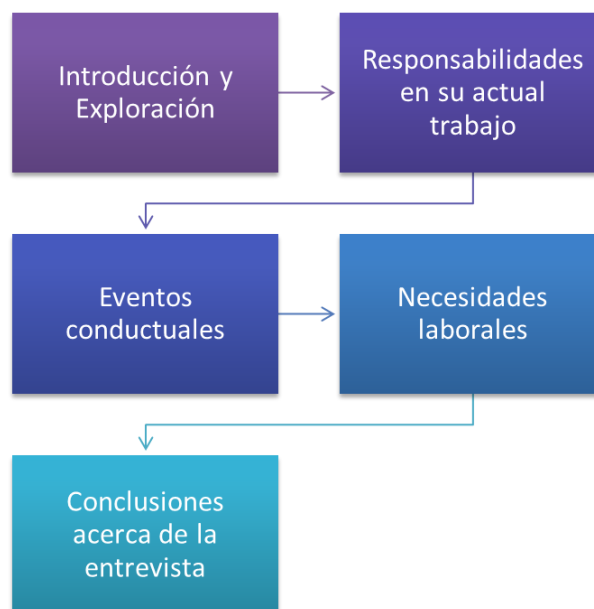


Figure 2 Entrevista por eventos conductuales Fuente: Alles (2006)

Este tipo de entrevistas es fundamental para las empresas que hayan instrumentado un esquema global de gestión por competencias. Además y muy importante, objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos (Alles, 2005).

8 Evaluación de Desempeño

Es la medición del rendimiento del empleado; comparando lo que espera la organización de él frente a lo que realmente entrega. La evaluación del desempeño del empleado se realiza mediante un diagnóstico de las fortalezas y debilidades observadas en el empleado por parte de su jefe y también analizando las oportunidades de crecimiento profesional. En la mayoría de los casos, la evaluación de desempeño se realiza de manera semestral o anual.

Existen varios métodos para llevar a cabo este proceso, los más usuales son: el basado en características su diseño está pensado en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importante para el presente o para un futuro. Son sencillos y fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva (Alles, 2005: 15)

Actualmente en las empresas se utiliza la evaluación de 360 grados. En este caso quien conduce la evaluación, es un agente externo, quien entrevista al supervisor, compañeros y clientes del colaborador. Esta práctica facilita que la persona evaluadora obtenga un perfil integral del sujeto evaluado. Además de evaluar el desempeño del colaborador también evalúa las

destrezas técnicas; el paso final consiste en la retroalimentación profunda sobre la conducta del colaborador versus lo que la empresa espera.

9 Metodología para implementar un proceso de selección por competencias

Mediante el enfoque de competencias se pretende lograr una gestión alineada al talento humano, utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas:

Estar conscientes de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por personas que posean ese perfil.

Siempre existirá cabida para el desarrollo de nuevas competencias, es por esto que una correcta implementación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo.

9.1 Sensibilización

Las organizaciones operan en un determinado medio, en el que los individuos viven y trabajan. Este medio está conformado por un complejo sistema de leyes, valores y costumbres denominada cultura social. .

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización, esta cultura

puede haber sido creada en forma consciente por los directivos o sencillamente haber evolucionado con el curso del tiempo. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible, no podemos tocarla ni verla, pero está presente y es muy fuerte Alles (2006).

El cambio de cultura es un tanto difícil, para ello se requiere realizar acciones a largo plazo, lo que es evidente es que no resulta posible cambiar la cultura organizacional en plazos medibles en meses, sino en años. La propuesta de cambio de cultura es a través de la implantación de un sistema de Gestión por competencias en donde me centraré en la Selección del personal. Esta se logrará a través del desarrollo de las competencias deseadas por la organización.

Para esto se realizó un diagnóstico, para saber con qué contaba y a donde quería llegar. Este esquema en el caso de un cambio de cultura organizacional, tanto en el diagnóstico como el cambio son complejos, abarcando desde cómo medir la cultura actual hasta de qué manera desarrollar los comportamientos para alcanzar una nueva cultura.

Para esto fue necesario definir competencias que representaran la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.



Tabla 2 Competencias Organizacionales Astinave Elaborado por Rosero Gina

Para lograr el éxito es fundamental contar con personas clave que están a cargo de los puestos de trabajo. La sensibilización de estas personas, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Grupos focales que tendrán como fin detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema

9.2 Definición de las competencias en la organización

Conforme al giro del negocio, a su misión, visión y objetivos estratégicos las competencias de la organización son las siguientes:

9.3 Análisis de los puestos de trabajo

Chiavenato (1999) llama cargo al puesto y lo define como el conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El análisis de los puestos de trabajo es la etapa inicial de varios procesos que forman parte esencial de la administración de Recursos Humanos, de este se derivan las demás relaciones y políticas de personal en las que se establecen los objetivos y fines que se persiguen con el desempeño del puesto; también es la base fundamental para la descripción, clasificación y

valoración de los puestos de una empresa o institución, la definición de los perfiles y la determinación de las bases de selección de personal.

El análisis de puestos, es un medio para lograr varios fines importantes:

En la organización: el análisis de puestos proporciona una información sumamente valiosa que conforma la base para establecer la organización de una unidad, pues describe como está dividido el trabajo entre los diferentes puestos, indica las tareas de cada puesto y la interrelación necesaria de los trabajos que realizan, los puestos que pertenecen a cada unidad administrativa y permite establecer el esquema completo de los trabajos que tienen alguna relación entre si dentro de la organización. A través del análisis de puestos y del conocimiento de los tiempos empleados en la realización de las tareas, se fijan los estándares de rendimiento. (Zelaya, 2006)

El análisis de puestos proporciona información de suma importancia para el reclutamiento y para la determinación de las bases de la selección con las cuales se definen los medios para discriminar las calificaciones obtenidas por los candidatos a ocupar los puestos vacantes.

Adiestramiento: el expresar los requerimientos de cada puesto en términos de destrezas y conocimientos, nos brinda una valiosa información sobre cuál debe ser la orientación y contenido de los programas de adiestramiento.

Ascensos y traslados: el análisis de puestos brinda toda la información necesaria para establecer un sistema de ascensos y traslados que garantizaría la carrera administrativa y operativa dentro de la empresa o institución sobre una base técnica y justa.

Valoración de puestos: el análisis de puestos proporciona información acerca de los factores de valoración y clasificación de puestos. Esto permite a los analistas efectuar comparaciones entre los diferentes factores para determinar el salario del puesto.

Descripción del puesto y su clasificación: del análisis de puestos inicia el proceso que se conoce con el nombre de descripción de puestos, en lo que se refiere a la descripción de las funciones, responsabilidades, las condiciones de trabajo, las competencias genéricas, la experiencia, la formación académica y competencias técnicas.

La clasificación de puestos se basa esencialmente en esa descripción para asignarlos a las clases correspondientes. Por eso es sumamente importante, que dicha clasificación se base en un correcto análisis de puestos.

Mejorar las condiciones de trabajo: el análisis de puestos estudia las condiciones ambientales y administrativas en que se ejecutarán las funciones de los puestos, lo que hace posible mejorar las condiciones de trabajo que presenten problemas de contaminaciones o peligro para los empleados, en el cumplimiento de sus funciones.

Para la ejecución del levantamiento de los puestos de trabajo se debe tener en cuenta algunos aspectos importantes, como:

Tareas: deben listarse de acuerdo a la cronología de la ejecución; es decir, que tanto el análisis como la descripción deben iniciarse por las tareas que ejecutan cotidianamente; luego las tareas que se realizan periódicamente y por último las que se efectúan ocasionalmente, estas tareas deben ser inherentes a los puestos de trabajo y enlistar las más importantes.

La determinación de los tiempos o el porcentaje de tiempo aplicado a cada tarea, da una idea de cuáles son las tareas o actividades que le dan sustento al puesto.

Se debe analizar qué hace, cómo lo hace y para que lo hace, esto dará una idea de la congruencia de las acciones del puesto, así como de los métodos y procedimientos seguidos; también permite darse cuenta del grado de responsabilidad que tiene el puesto y de si las tareas que realiza están relacionadas con otros procesos o áreas. (Zelaya, 2006)

Para analizar cómo se hace una tarea, es decir los procedimientos, métodos, técnicas, medios y decisiones a tomar. Se debe tomar en consideración el grado de responsabilidad que tiene para tomar esas decisiones, los equipos y las relaciones que tendrá pues a través de estos aspectos, podemos determinar el grado de complejidad de las tareas y funciones con mayor exactitud.

Condiciones organizacionales y ambientales: en relación con las condiciones organizacionales y ambientales, conviene adicionar otros aspectos de análisis a los descritos en las definiciones de los factores indicados (Zelaya, 2006)

Supervisión:

Supervisión ejercida: en este punto debe analizarse la forma en que se ejerce la supervisión, el grado de responsabilidad de la misma asignada al puesto y sobre los resultados. (Zelaya, 2006:82)

Supervisión recibida: se debe determinar y analizar de quien depende jerárquicamente, como se evalúa su labor y como se ejecuta esa evaluación. Es importante determinar efectivamente el grado o tipo de supervisión que se ejerce sobre el puesto, pues determina la independencia para la toma de decisiones. La forma de supervisar y evaluar un puesto va en relación directa con la jerarquía de este, por lo que el análisis de este factor se puede realizar una estructuración de los puestos lo que, definitivamente, se tomará como base para su clasificación. (Zelaya, 2006:82)

Responsabilidad:

Por funciones: se debe analizar las funciones que realiza y el grado de responsabilidad que tiene el puesto sobre la implantación de políticas, planes, metas, toma de decisiones, conocimiento de información confidencial, las competencias y el grado de desarrollo de las mismas. Dependiendo de estos aspectos el analista de selección podrá evidenciar el

nivel de complejidad y responsabilidad que tiene el puesto dentro de la estructura ocupacional. (Zelaya, 2006:83)

Por relaciones de trabajo: lo que se busca al analizar las relaciones de trabajo, es esencialmente, además de determinar el nivel jerárquico de esas relaciones, conocer cuál debe ser el perfil de la persona que ocupara el puesto en lo que se refiere a competencias conductuales.

Por equipo, materiales, valores: debe especificarse cuál es la responsabilidad del colaborador sobre el equipo, materiales y valores que debe manejar en la realización de su trabajo.

Competencias conductuales deseables: existen diferentes aspectos que se pueden señalar con respecto a las características conductuales que debe tener el candidato o el ocupante del puesto de trabajo para desempeñarlo correctamente. Estos deben ser comprobados por medio de pruebas psicométricas, entrevistas especiales y otras formas para determinar el candidato ideal para el puesto.

Capacitación: determinar los campos del conocimiento que tiene que manejar la persona que vaya a desempeñar el puesto. Corresponde a los cursos, pues son aspectos que deben conocer y dominar, para un desempeño adecuado de las funciones.

Requisitos:

Requisitos académicos: importantes no solo en el análisis, sino también en la descripción y valoración de los puestos, por lo que debe tenerse cuidado al definirlos, otro aspecto importante es la especialidad académica o las temáticas afines a la actividad de los puestos. (Zelaya, 2006:86)

Requisitos de experiencia: debe constar toda la experiencia propia y relativa al puesto de trabajo en años o meses de acuerdo al nivel de responsabilidad que tenga el mismo. Zelaya (2006)

9.4 Definición del perfil de competencias requeridas

Para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, para el levantamiento de información será importante, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual y así focalizar en ellas las preguntas de la entrevista de selección por competencias. A esta identificación se la denomina definición de las competencias dominantes. Alles (2005)

Dentro del descriptivo de cargos, además de la información usual deben estar consignados las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información debemos aplicar las más importantes respecto del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

INICIATIVA	
Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo, crea oportunidades
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento

Tabla 3 Grados Competencias Fuente: Alles (2006)

Las competencias se dividen en 4 grados como se muestra en el gráfico anterior, siendo el grado A el superior o superlativo, el grado D, el mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto. Pueden utilizarse otras nomenclaturas, como 1, 2, 3, 4 o en sentido inverso 4, 3, 2, 1. (Alles, 2005:229)

Con este método se tendrá una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil a levantar.

Al momento de definir un perfil se incluirán las competencias técnicas más importantes para ese puesto y el grado requerido para cada una de ellas. Además se debe incluir las competencias conductuales dominantes para una mejor definición del perfil.

9.5 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo de gestión por competencias.

Los directores y gerentes serán responsables del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de desarrollo y de la escuela de capacitación. (Graminga, 2006)

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1. Reseña Histórica

Mediante Decreto Ejecutivo N° 1116 del 26 de marzo de 2012 es creada Astilleros Navales Ecuatorianos -ASTINAVE EP- una Empresa Pública del Sector de la Defensa, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, acorde con los objetivos establecidos en el Sistema Nacional de Planificación, las orientaciones determinadas por el Comité de Industrias de la Defensa; y, las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Publicas, su reglamento general y el Decreto Ejecutivo.

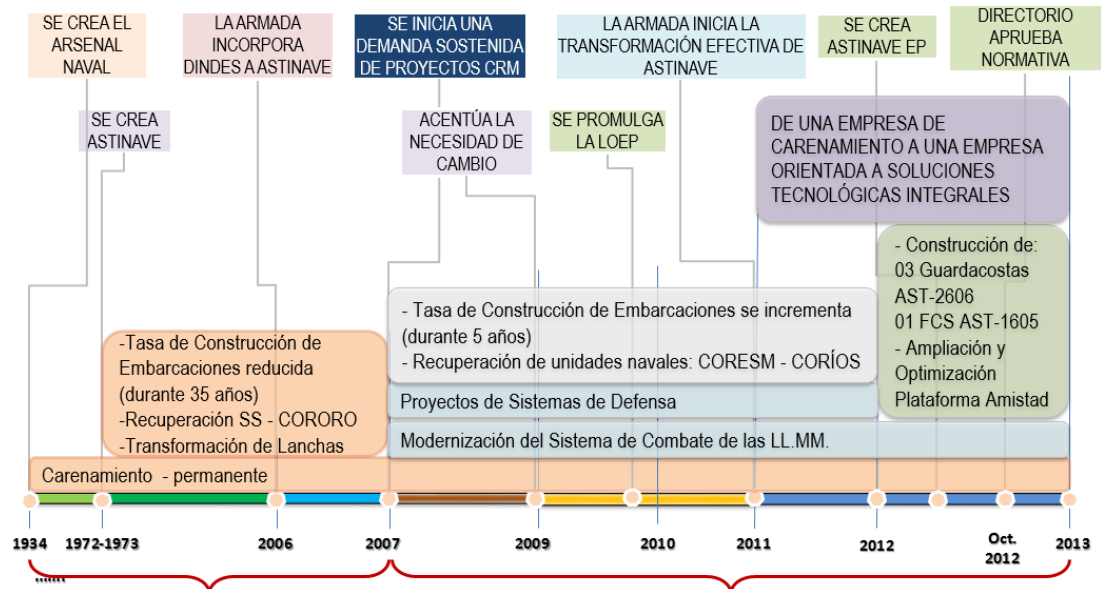


Ilustración 2 Cambios Astinave Fuente: Astinave EP

El objeto social de Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE-EP, comprende:

1. Reparación, mantenimiento, carenamiento, transformación, diseño y construcción de las Unidades Navales para el sector de la Defensa Nacional y de la actividad naviera privada nacional y extranjera.
2. Reparación, mantenimiento, diseño y construcción de Varaderos con patio de transferencia y de Diques para embarcaciones de la defensa y del sector privado.
3. Implementación de tecnologías de punta nueva o existente y fomento del mejoramiento o creación de diseños, relacionados con la construcción naval y comercial.
4. Confección, mantenimiento y reparación de estructuras, silos, tanques, hélices, bocines, tuberías de acero y aluminio, y procesos especiales metalúrgicos.
5. Mantenimiento y reparación de motores, bombas, válvulas y sistemas hidráulicos.
6. Construcción de plantas de tratamiento de agua y provisión de servicios para la actividad de transporte por agua e industria naviera.
7. Producción, comercialización, reparación y mantenimiento de sistemas electrónicos, informáticos y de inteligencia de aplicación naval, militar, aérea y civil, originados por Centros de Investigación y Desarrollo o propios.
8. Trabajos y prestación de servicios para la Industria metalúrgica en general del sector público y privado previstos en este artículo y otros nuevas que incursione, acorde a su capacidad operativa, técnica y económica.



Ilustración 3 Servicios Astinave Fuente: Astinave EP

2.2. Misión

Desarrollar, producir y mantener soluciones para la defensa, la seguridad y el desarrollo marítimo e industrial.

2.3. Visión

Hasta el año 2015 ser la empresa de defensa, seguridad y apoyo al desarrollo marítimo e industrial líder en el país.

2.4. Objetivos estratégicos

- Diseñar, construir y mantener buques para satisfacer las necesidades operacionales de defensa y seguridad en los espacios acuáticos Nacionales;
- Investigar, desarrollar, producir y mantener soluciones de C4IVR, Defensa Electrónica, Defensa Electro-Optica, Defensa Acústica e Infraestructura de Seguridad para las instituciones del Estado;
- Ampliar y modernizar la capacidad productiva de ASTINAVE EP;

- Diseñar, construir y modernizar embarcaciones de acero y aluminio de hasta 4000 [DWT] para satisfacer la demanda Nacional;
- Diseñar, proveer y mantener soluciones industriales para la actividad Off-shore;
- Diseñar, proveer y mantener soluciones industriales para los sectores estratégicos;
- Mantener e incrementar la participación en el mercado de carenamiento de embarcaciones de acero y aluminio de hasta 6000 [DWT];y,
- Ser una organización productiva y rentable que esté catalogada dentro de las mejores empresas del país.

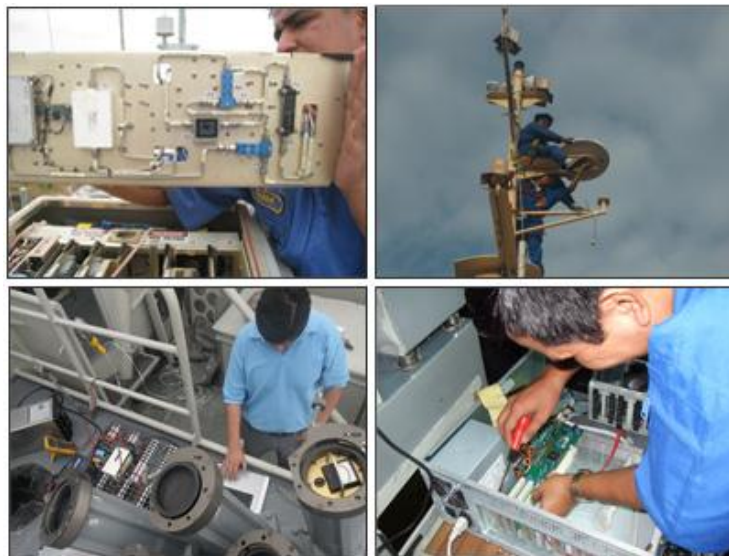


Ilustración 4 Servicios Electronicos Fuente: Astinave

2.5. Reglamento

- Reglamento interno de gestión y administración del talento humano de Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE EP
- Reglamento de seguridad y salud ocupacional

2.6. Servicios

- Mantenimiento de embarcaciones: Planta Sur y Planta Centro
- Mantenimiento electrónico
- Servicios industriales y logísticos para la actividad costa afuera

2.7. F.O.D.A de la empresa ASTINAVE EP

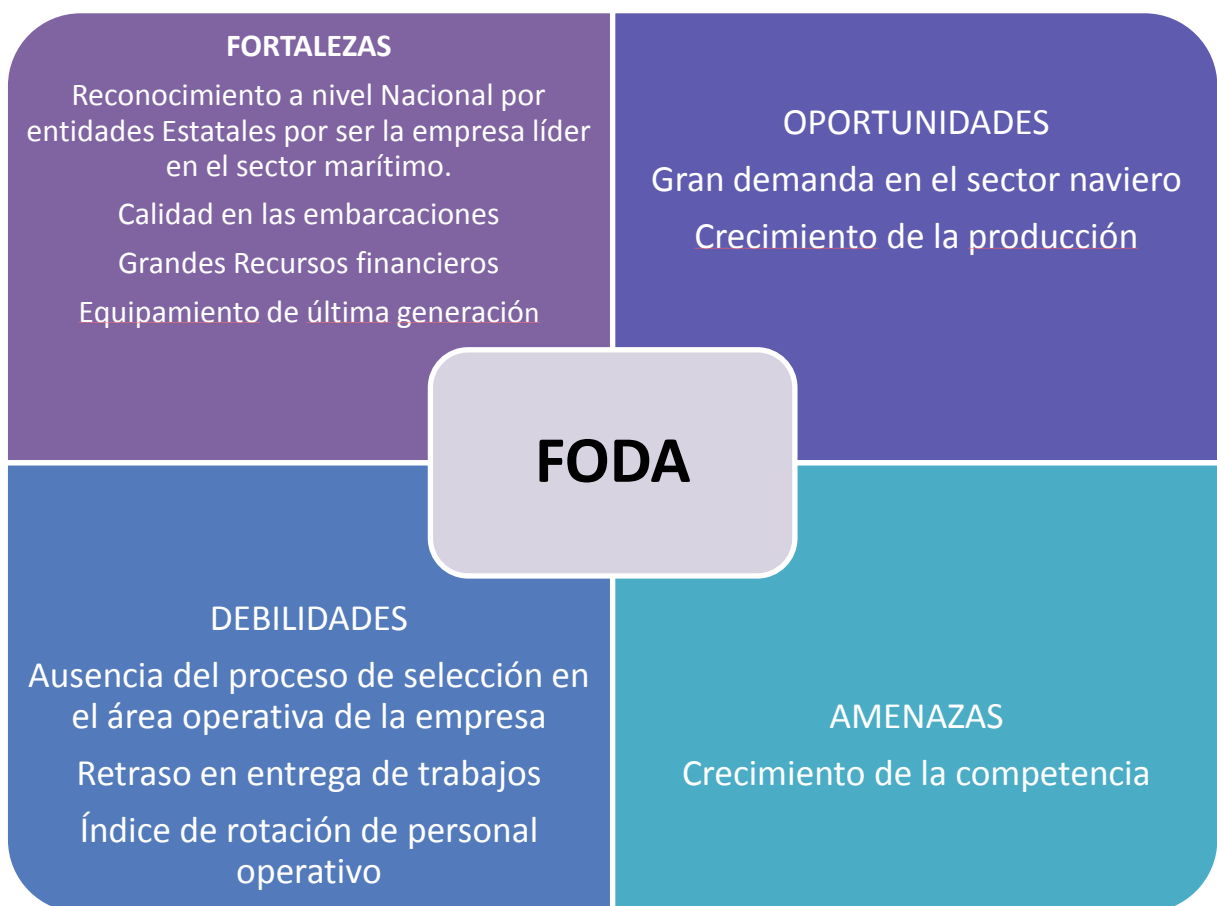


Tabla 4 FODA Empresarial

Las fortalezas y oportunidades presentes en la empresa ASTINAVE EP la han ayudado a consolidarse como líder en el mercado naviero. Sus debilidades y amenazas muestran la necesidad de emprender una acción de mejora.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

Esta sistematización reúne información acerca del proceso de implementación de un proceso de selección por competencias, partiendo del diagnóstico del problema dentro de la organización y a partir de los resultados de este proceso el diseño del mismo ajustado a la realidad empresarial.

Consiste en un estudio sobre análisis de teorías sobre la importancia de un sistema de gestión por competencias en el área de selección el mismo que será una herramienta integradora de todos los subsistemas de recursos humanos.

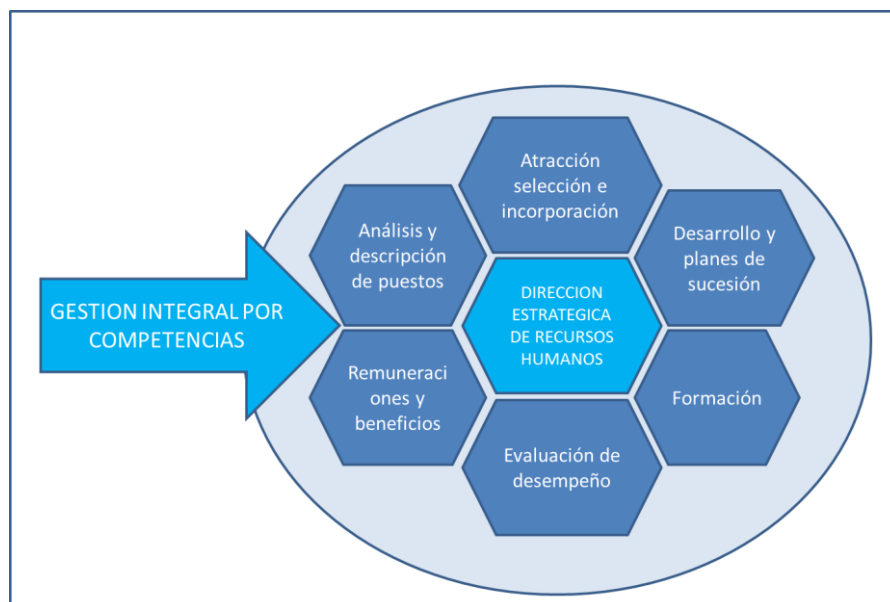


Figure 3 Gestion de Recursos humanos por competencias Fuente Alles: 2010

La empresa Astinave EP presenta la medición de las variables (competencias y selección) a partir de un enfoque cualitativo, según Hernández (2010), consiste en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente determinados. No se realiza medición numérica por lo que el análisis no es estadístico. La recolección de datos es a partir de las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

De acuerdo a Álvarez - Gayou, J (2005) este tipo de investigación requiere de la información a través de medios como: Entrevistas y equipos de trabajo.

Se utilizó la entrevista a profundidad como técnica principal para la recolección de información.

Las reuniones se dieron con:

- Director de Talento Humano
- Gerente general
- Director de Estrategia
- Directora Jurídica
- Gerente Financiero
- Subrogante Gerencia Comercial
- Gerente de Proyectos
- Jefes de Taller (9)
- Gerente Logístico
- Jefe de Seguridad y Protección Integral
- Jefe de unidad de Aseguramiento de la calidad

Documentos proporcionados por la organización

- Orgánico de Personal
- Reglamento interno de gestión y administración de talento humano

- Manual de Descripción, Clasificación y valoración de puestos para servidores públicos de Astinave EP
- Manual de Descripción, Clasificación y valoración de puestos para obreros de ASTINAVE EP.
- Instructivo de inducción de personal
- Procedimientos de vinculación de Personal.
- Evaluación de desempeño del personal.

Fases de Implementación del Proceso de Selección por Competencias en Astinave Ep

Fase I

Identificación de Competencias

Se conformó el equipo de trabajo para esto se convocó a los líderes de cada área de la empresa mediante una reunión en donde se pudo discutir temas relacionados al proceso de selección actual, formatos aplicados hasta el momento y por aplicar, en especial para el levantamiento de información con respecto a los descriptivos de cada cargo y a su vez consistió en la definición de las competencias organizacionales que representan la misión de la empresa junto con gerentes y directores.

Para la identificación de las competencias se realizó un análisis de la misión, objetivos estratégicos y giro del negocio es decir las competencias que necesita a empresa y su personal.

En algunos casos deben estar más presentes que en otros, por lo que también se escogerá el grado de la competencia según el cargo y la responsabilidad que ejerza el mismo dentro de la compañía:

Competencias Organizacionales

<p>Enfoque a resultados y logros:</p> <p>Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos</p>	<p>Disciplina y Responsabilidad</p> <p>Cumplimiento de las normas y disposiciones de la empresa</p>	<p>Planificación y Organización:</p> <p>Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas a través de decisiones apropiadas</p>	<p>Actitud de servicio:</p> <p>Compromiso de brindar un trato positivo al cliente, ayudar verdaderamente a los demás</p>	<p>Orientación a la calidad:</p> <p>Interés en realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 5 Competencias Organizacionales Elaborado por Rosero Gina

Debido a los cargos especializados que tiene la empresa era necesario poder medir de manera eficaz la experticia y habilidad que deben tener los candidatos que apliquen a las vacantes que tiene la empresa, con el fin de mejorar los procesos operativos, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona idónea en el puesto de trabajo. Para esto se debía definir las competencias técnicas de cada cargo.

El perfil de puestos que se utilizaba en la empresa era genérico y carente de competencias por lo que no se lo utilizaba para la selección de personal.

2.3 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR: OPERACIONES: CARPINTERO

 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	2. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Código: 12.1.2.1.6.3	INTERFAZ	Nivel de Instrucción: Educación Básica
Denominación: Carpintero	Verificador de Operaciones, Equipo de trabajo	Título/ Certificación: Sí
Rol: Apoyo		Área de Conocimiento: Carpintería . Carpintería Naval
Unidad o Proceso: Gerencia de Operaciones		
2. MISIÓN	6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Ejecutar los trabajos de carpintería requeridos por las unidades productivas y por el resto de la empresa	Tiempo de Experiencia:	Al menos 2 años
	Especificidad de la experiencia:	Carpintería básica y naval, manejo de máquinas y equipos de carpintería, manejo de herramientas y materiales para fibra de vidrio, confección de molde de fundición, interpretación de planos
3. ACTIVIDADES ESENCIALES	7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS / HABILIDADES
Realiza los trabajos de carpintería naval las embarcaciones y estructuras que se mantiene y construye en la empresa, con el acabado respectivo	Carpintería básica y naval, manejo de máquinas y equipos de carpintería, manejo de herramientas y materiales para fibra de vidrio, confección de molde de fundición, interpretación de planos	Detección de averías
Opera los equipos y maquinarias de carpintería	Operación de equipos y maquinaria de carpintería	Destreza manual
Realiza el mantenimiento de los equipos y maquinarias de carpintería	Mantenimiento de equipos y maquinarias de carpintería	Manejo de equipos
Apoya con la ejecución de trabajos de carpintería requeridos por la empresa con el acabado respectivo	Carpintería	Mantenimiento de equipos



Ilustración 5 Descriptivo de Cargo Fuente: Astinave EP

Se elaboró un formato en donde se pudo recabar la información completa de las funciones y las competencias de cada cargo operativo. (Anexo 1)



FORMATO DE PERFIL DE CARGO PERSONAL OPERATIVO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: Técnico en Soldadura Clasificación Naval 3 CÓDIGO: _____
 NIVEL: Apoyo SUELDO: 1212
 REGIMEN: Código de Trabajo

2. MISIÓN DEL CARGO

Ejecutar los trabajos de soldadura de acero, aluminio de construcción y reparación naval considerando la orden de trabajo y las especificaciones técnicas, aplicando criterios de calidad y seguridad de personas, equipos y entorno asignados nivel 1G, 2G, 3G, 4G, 5G, 6G.

3. PERSONAL A CARGO: N/A	4. REPORTA A Jefe de Taller 100
------------------------------------	-------------------------------------------

5. REQUISITOS DEL CARGO

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Indicar carrera o formación requerida para el puesto de trabajo
 Bachiller Técnico
 3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Mencionar funciones y número de años
 Al menos 4 años de experiencia en técnicas de soldadura GMAW (MIG-MAG), SMAW, TIG, certificado (1G, 2G, 3G, 4G, 5G y 4G) por bureau veritas

6. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Recepta la orden de trabajo y documentación técnica	c	c
Solicitud de equipos, accesorios y materiales de soldadura	c	e
Realiza el reconocimiento del área y circuitos involucrados en el proceso de soldadura	c	a
Realiza la verificación de los materiales y equipos a emplearse en el proceso de soldadura	c	a
Realiza la soldadura de circuitos, garantizando el cumplimiento de los estándares requeridos por las autoridades y las sociedades certificadoras	c	e
Realiza la soldadura en toda posición de acuerdo a ABS Rules for Welding and Fabrication – 2006, 2-4-3/11 o similar	c	e

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
 PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

7. COMPETENCIAS		GRADO			
		ALTO	MEDIO	BAJO	AUSENCIA
5.1 ORGANIZACIONALES					
1	Enfoque a resultados y logros	x			
2	Disciplina y Responsabilidad	x			
3	Planificación y Organización	x			
4	Actitud de Servicio	x			
5	Orientación a la calidad	x			
5.2 GENERICAS					
6	Cap. Para optimizar recursos	x			
7	Sentido de urgencia	x			
8	Innovación	x			
9	Recursividad	x			
10	Atención	x			
11	Comprensión espacial	x			
12	Autogestión	x			
13	Concentración	x			
14	Iniciativa	x			
15	Agudeza Visual	x			
5.2 ESPECIFICAS					
16	Destrezas para operar maquinas	x			
17	Tipos de electrodos según AWS A5.1	x			
18	Habilidad Mantenimiento de Maquinas	x			
19	Técnicas de soldadura: GMAW (MIG-MAG) SMAW.	x			
20	Seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente	x			
21	Interpretación placas radiograficas e inspeccion de soldaduras	x			

Elaborado por Rosero Gina

Fase II

Plan piloto

Se realizó un plan piloto para las primeras entrevistas en el Departamento de Talento Humano. Estas fueron realizadas al Director de Talento Humano y al

personal que ejerce una actividad de supervisión de cada subsistema dentro de la unidad en este caso:

- Jefe de nómina
- jefe de selección
- Jefa de capacitación

Para conocer sus comentarios acerca de lo que consideran importante para la selección de personal en estos cargos.

Con respecto a la Gerencia de Proyectos que es una de las gerencias que más cargos tiene, para estas entrevistas el Gerente de Proyectos designó a cuatro jefes para que pudiesen colaborar con la actualización de estos perfiles, se contó con el apoyo del jefe de ingeniería, jefe de proyecto, desarrollador de software tres y desarrollador de hardware tres.

La gerencia de operaciones concentra la mayor cantidad de personal de la empresa en donde se encuentra la operación de la misma, en esta gerencia se encuentra tanto el personal operativo como el personal administrativo que se encarga de la supervisión de los trabajos, en donde se identificó el mayor déficit en cuanto a la selección de personal y el índice de rotación del mismo, por lo que justamente se prestó mayor atención al levantamiento de información; por la naturaleza de estos cargos también se especifica la certificación que necesita cada cargo para el correcto cumplimiento de sus funciones.

En el cuadro posterior un comparativo de la rotación de personal correspondiente a los meses de enero a junio del año 2014, en los cargos de soldador y armadura naval los más críticos de la empresa con respecto a la parte operativa.

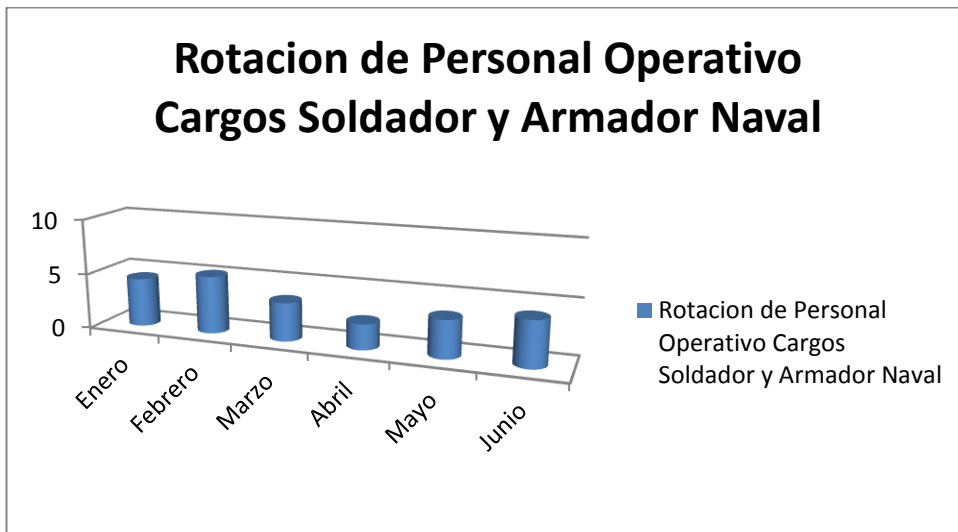


Tabla 6 Indice de Rotación Fuente: SAP

Fase III

Elaboración de Manual de Políticas de Reclutamiento y Selección de Astinave EP

Se elaboró un manual en donde constan las políticas de uso del mismo y las políticas para la selección de personal, este manual evidencia uno de los objetivos específicos del proyecto el mismo que consta con una tabla de ponderación de acuerdo a la naturaleza del cargo, los objetivos del puesto, las principales actividades, en orden de importancia, así como las competencias requeridas para desempeñarse en el puesto. (Ver anexo 3)

Esto dará una incidencia relativa a los distintos factores a evaluar entre los postulantes y los puntajes correspondientes en función del nivel y perfil requerido por el cargo.

Para definir los grados de cada competencia se establecieron cuatro grados:

Tabla 7 Grados, Elaborado por Rosero Gina

Grado Alto	• Grado superior, representa un nivel sobresaliente de la competencia
Grado Medio	• Nivel desarrollado de la competencia también, sobre el promedio
Grado Bajo	• Representa un mínimo desarrollo de la competencia
Ausencia	• Representa la deficiencia o ausencia de la competencia

Se elaboró una guía de preguntas para los cargos que más rotan y que más se solicitan por la gran demanda de proyectos en la empresa, que son soldadores y armadores navales.

Para esta guía de entrevistas se solicitó al jefe del taller 100 (soldadura) que facilite una batería de preguntas técnicas para poder aplicar al personal que participa para este cargo, posterior a esto se realizará una prueba en campo que será calificada por el jefe de taller para validar estos conocimientos técnicos, esta prueba debe llevar la calificación y la firma del jefe que aprueba al candidato para el ingreso a la empresa (ver anexo 2).

Se elaboró una guía de 20 preguntas de acuerdo a algunas de las competencias que se considera son las más críticas en cuanto a los cargos operativos como la adaptabilidad, tolerancia a la presión, autogestión, autocontrol, orientación a la calidad y responsabilidad. Estas preguntas están orientadas a dar al entrevistador una visión más clara de cómo actúan

o actuaron los candidatos ante determinada situación, y así poder conocer su nivel de desarrollo de determinada competencia.(Anexo 4)

Para la presentación de la terna de candidatos se elaboró un informe por competencias en donde se detalla de acuerdo a la entrevista cuales son las competencias sobresalientes de cada candidato (ver anexo 5).

Algunas unidades mostraron su interés por mantener actualizado un banco de preguntas técnicas que de acuerdo a la naturaleza de los cargos es importante administrar a la hora de las entrevistas, por lo que los jefes de algunos talleres me facilitaron preguntas técnicas para el proceso de selección.

CAPITULO V

Implementación del proceso de Selección en Astinave EP

Por ser empresa pública estas nuevas políticas y el manual por competencias deben ser aprobados por el directorio de la empresa, posterior a la revisión del Director y del Gerente de Estrategia, se llegó a la conclusión de que el mismo será utilizado internamente por la cantidad de procesos tanto de selección como los concursos de mérito y a su vez para las evaluaciones de desempeño hasta que pueda ser aprobado de manera formal por los miembros del directorio.

Proceso de Selección

El proceso de selección en la empresa es muy burocrático de acuerdo a lo indicado en el manual vigente de vinculación de personal, en la no se cumple.

Etapas del proceso de Selección

1. Recepción de solicitudes: Conforme a la planificación de cada una de las gerencias se establecen los requerimientos y se emite un memorando para la aprobación del personal requerido por gerencia general, la gerencia general debe emitir la acción favorable o desfavorable del proceso.
2. Invitación y convocatoria: se podrá publicar por bolsas de empleo o por la web institucional, esta convocatoria durara 5 días para personal operativo,
3. Evaluación y selección: se receptorá las hojas de vida, estas serán analizadas y se realizaran evaluaciones. se verificará referencias laborales.
4. Evaluación Psicométrica: se administrarán pruebas psicométricas como kiersey, wonderlic, domino, test proyectivo htp y factor r.

5. Entrevistas: una vez culminado el proceso de evaluación se consideraron los mejores puntajes para las entrevistas con la Unidad dueña del proceso.
6. Exámenes preocupacionales: el obrero público seleccionado deberá acercarse al dispensario médico en donde el médico de la empresa emitirá la orden de exámenes de laboratorio correspondientes. Posterior a la realización de los exámenes médicos el resultado llegará directamente al doctor de la empresa quien emitirá el informe de la idoneidad o no idoneidad del candidato.
7. Formalización de la vinculación: se extiende un listado de documentación que el candidato debe recopilar previo al ingreso a la empresa.
8. Inducción al nuevo personal: el personal operativo deberá recoger sus uniformes y equipo de seguridad y realizar la inducción de seguridad industrial e incorporarse a sus actividades en su respectivo taller o unidad.
(ver anexo)

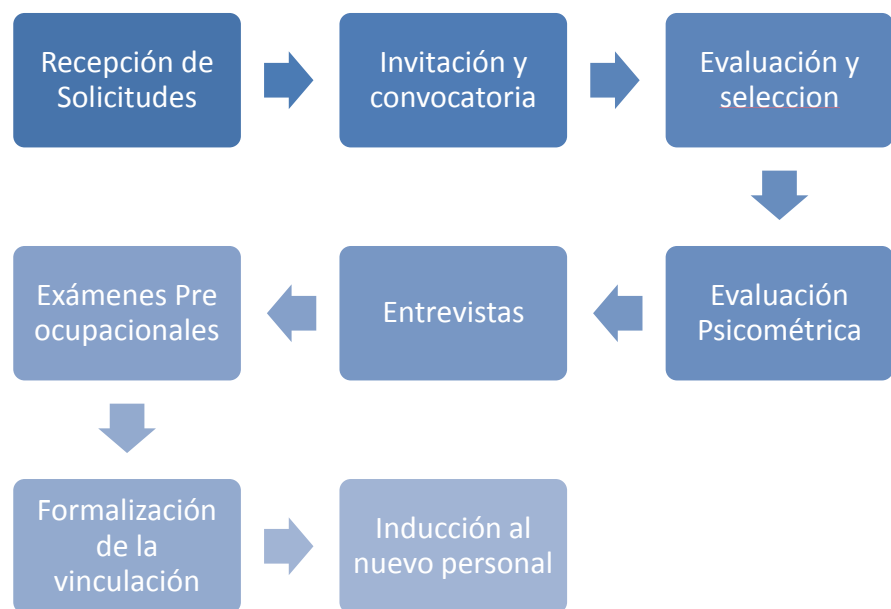


Ilustración 6 Proceso de selección Astinave Elaborado por Rosero Gina

Para la implementación del sistema de selección por competencias se escogió como plan piloto la selección de soldadores y armadores para el proyecto Minerva, el mismo que inició en el mes de enero del presente año.

Para este proceso se necesitaba contratar 20 soldadores y 12 armadores navales.

Se revisó el nuevo perfil de cargo de estas dos posiciones para la selección de los candidatos, se realizó la convocatoria para que los aspirantes se presenten a rendir las pruebas técnicas en la planta sur de la empresa Astinave Ep y se administró una prueba conformada por 30 preguntas en donde la mínima calificación era 25 puntos.

Posteriormente se realizó una entrevista en donde se quería conocer aspectos relevantes de la experiencia laboral, de su vida personal y su entorno así como de su formación, adicionalmente una serie de preguntas situacionales para conocer su modo de actuar frente a determinadas situaciones.

Los candidatos con puntajes de 25 o más realizaron una prueba de campo, en donde el jefe de taller calificaría la destreza en las técnicas mig, mag, gmaw también con respecto a las estructuras que suelden si es aluminio o acero para poder armar los grupos de trabajo que ingresaron al entrenamiento de 2 semanas previo a la certificación del surveyor (bureau veritas) quien calificó el grado de conocimiento de los obreros públicos, esto también fue necesario para establecer los sueldos de cada uno de ellos de acuerdo a su experticia.

Se evaluó a cincuenta personas e ingresaron al entrenamiento treinta y cinco personas, el personal ya comenzó con las actividades de soldadura y armadura de la lancha guardacostas Minerva y se prevé terminar el trabajo de este proyecto a fines de año, durante este tiempo se evaluará al cumplirse los noventa días el desempeño durante el periodo de prueba y la efectividad del proceso de selección basado en un perfil por competencias

levantado para este proyecto de acuerdo al nivel de rotación de personal y de fecha de entrega del proyecto.

Al momento se está haciendo uso de la herramienta de selección por competencias pero aún no se puede conocer de forma exacta si esta ha contribuido a disminuir la rotación de personal porque tan solo ha transcurrido un mes desde que ingresó el nuevo personal a la empresa.

CONCLUSIONES

Con la implementación de un proceso de selección por competencias se logrará seleccionar candidatos para los cargos operativos con las competencias necesarias, las cuales serán evidenciadas mediante entrevistas, pruebas técnicas y de campo para medir su grado de desarrollo.

La finalidad de aplicar un enfoque por competencias, es no aislar al proceso de selección como un subsistema exclusivo sino como un proceso integrador de la persona con respecto a las necesidades de una organización las que permitirán generar el desarrollo de ambos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para la organización, el beneficio será el seleccionar a un talento humano comprometido, de alto desempeño y enfocado en la productividad.

Para los colaboradores: el proceso de selección por competencias logrará que el talento humano lleve a cabo funciones y responsabilidades acordes a sus competencias, potenciando el desempeño, productividad y satisfacción.

Para los clientes: al tener un personal calificado con el que obtendrán productos de calidad y clientes satisfechos.

RECOMENDACIONES

El proceso de selección por competencias es el inicio de una Gestión integral del Talento Humano ya que se trata de un modelo administrativo que alinea a las personas que integran una empresa.

Se debe Invertir en una bolsa de trabajo, para poder tener un mayor número de aplicantes a las vacantes que se tiene en la organización, mantener alianzas con universidades que cuenten con carreras con la especialidad de soldadura y armador naval.

Realizar de manera correcta la selección de personal, cumpliendo con el proceso de entrevista a profundidad por parte del analista de selección, administración de pruebas técnicas y psicométricas, y por último la prueba de campo que estará a cargo por el jefe del taller solicitante, la misma que debe quedar por escrito con las calificaciones obtenidas y con la firma del jefe que seleccione al candidato.

Se debe tener presente que el proceso de selección no termina con la decisión sobre cuáles de los mejores candidatos tienen las mejores características, es necesario un proceso de continuo seguimiento que permita generar retroalimentación para guiar y rectificar el desarrollo de este subsistema.

BIBLIOGRAFÍA

- DOMINIQUE SIMONE RYCHEN, LAURA HERSH SALGANIK. (2004). Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida. España: FONDO DE CULTURA ECONOMICA DE ESPAÑA, S.L.
- Amparo Escamilla. (2008). Ventajas y dificultades que hay que prever en el desarrollo de las competencias. En las competencias básicas (43, 44, 45, 46). Barcelona: GRAO.
- Eduardo Rabago López. (2010). Contratación y evaluación del potencial. En Gestión por competencias (50). España: Netbiblo
- Antonio Blanco Prieto. (2007). Clasificación de las competencias. En Trabajadores Competentes (65). Madrid: Esic Editorial
- Alles, M. (2008). La Gestión de Recursos Humanos por competencias. En Dirección Estratégica de Recursos Humanos (21). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). Diccionario de Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Grancia, Ediciones, S.A.
- DRUCKER. (2008). Manual del director de recursos humanos. 06/07/2014, de Ernst y Young Consultores Sitio web: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Esperanza Romero Carrasco. (2008). Entrevista de seleccion por competencias. 06/07/2014, de Opencourse Ware Sitio web: formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf
- Luis Sagi Vela Grande. (2004). Gestion por competencias el reto compartido del crecimiento personal y de la organizacion. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Alles, M (2006). Argentina. Elija al Mejor: Ediciones Granica
- Zelaya, J (2006). Clasificacion de Puestos. Costa Rica: Ediciones Universidad Estatal a Distancia
- Recursos Humanos. (2008). *Selección de personal*. España: Publicaciones Vertice S.L.
 - *Organizacion Internacional del Trabajo*. (20 de abril de 2010). Recuperado el 22 de febrero de 2015, de Plataforma de gestion del conocimiento: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/5-%C2%BFqu%C3%A9-ventajas-obtiene-trabajador-formaci%C3%B3n-basada-competencias>
 - Alles, M. (2006). *Elija al Mejor*. Buenos Aires: Granica.
 - Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
 - Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas la Trilogia*. Buenos Aires: Granica.

- *Centro Interamericano para el Desarrollo*. (s.f.). Recuperado el 22 de febrero de 2014, de Centro Interamericano para el Desarrollo:
<http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/4-%C2%BFc%C3%B3mo-proceso-se-sigue-aplicar-enfoque-competencia-laboral>
- Maldonado, M. A. (2001). *Las competencias una opción de vida*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Recursos Humanos. (2008). *Selección de personal*. España: Publicaciones Vertice S.L.

Anexos

Anexo 1. Formato descriptivo de cargo personal operativo

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DE NOMINACIÓN: Tecnico en Soldadura Clasificacion Naval 3 CÓDIGO: _____
 NIVEL: Apoyo SUELDO: 1212
 REGIMEN: Codigo de Trabajo

2. MISION DEL CARGO

Ejecutar los trabajos de soldadura de acero, aluminio de construcción y reparación naval considerando la orden de trabajo y las especificaciones técnicas, aplicando criterios de calidad y seguridad de personas, equipos y entorno asignados nivel 1G, 2G, 3G, 4G, 5G, 6G.

3. PERSONAL A CARGO:

N/A

4. REPORTA A

Jefe de Taller 100

5. REQUISITOS DEL CARGO

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Indicar carrera o formación requerida para el puesto de trabajo
 Bachiller Técnico

3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Mencionar funciones y número de años
 Al menos 4 años de experiencia en técnicas de soldadura GMAW (MIG-MAG), SMAW, TIG, certificado (1G, 2G, 3G, 4G, 5G y 4G) por bureau veritas

6. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Recepta la orden de trabajo y documentación técnica	c	c
Solicitud de equipos, accesorios y materiales de soldadura	c	e
Realiza el reconocimiento del area y circuitos involucrados en el proceso de soldadura	c	a
Realiza la verificación de los materiales y equipos a emplearse en el proceso de soldadura	c	a
Realiza la soldadura de circuitos, garantizando el cumplimiento de los estandares requeridos por las autoridades y las sociedades certificadoras	c	e
Realiza la soldadura en toda posición de acuerdo a ABS Rules for Welding and Fabrication – 2006, 2-4-3/11 o similar	c	e

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

7. COMPETENCIAS

		GRADO			
		ALTO	MEDIO	BAJO	AUSENCIA
5.1 ORGANIZACIONALES					
1	Enfoque a resultados y logros	x			
2	Disciplina y Responsabilidad	x			
3	Planificación y Organización	x			
4	Actitud de Servicio	x			
5	Orientación a la calidad	x			
5.2 GENERICAS					
6	Cap. Para optimizar recursos	x			
7	Sentido de urgencia	x			
8	Innovación	x			
9	Recursividad	x			
10	Atención	x			
11	Comprensión espacial	x			
12	Autogestión	x			
13	Concentración	x			
14	Iniciativa	x			
15	Agudeza Visual	x			
5.2 ESPECIFICAS					
16	Destrezas para operar maquinas	x			
17	Tipos de electrodos según AWS A5.1	x			
18	Habilidad Mantenimiento de Maquinas	x			
19	Técnicas de soldadura: GMAW (MIG-MAG) SMAW,	x			
20	Seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente	x			
21	Interpretación placas radiograficas e inspeccion de soldaduras	x			

8. RESPONSABILIDADES

	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)	x		
b. Información (¿cuál?)		x	
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)			x
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)			x

Elaborado por: _____ Aprobado por: _____

Anexo. Banco de preguntas técnicas taller soldadura y armadura



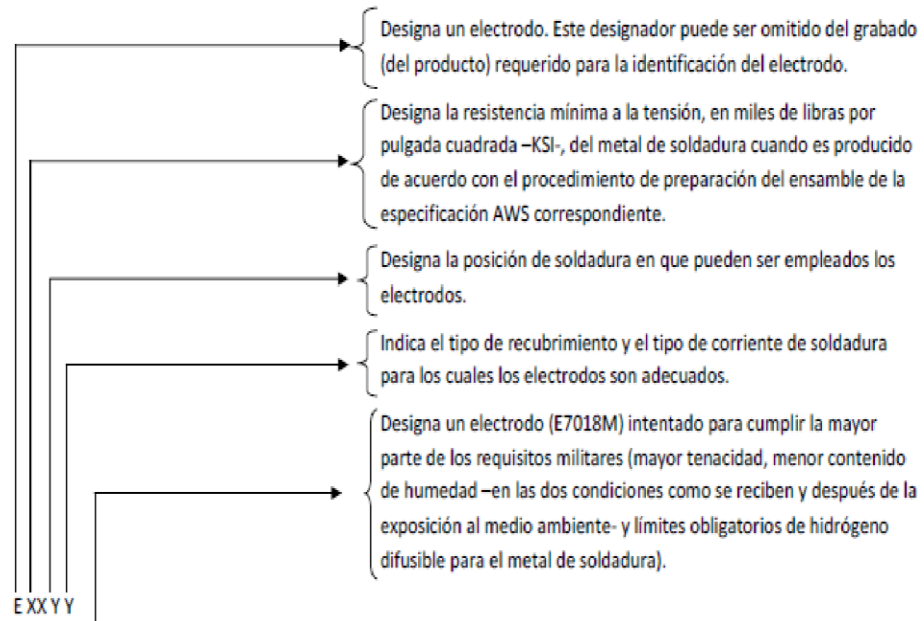
1. **Qué condiciones y/o elementos mínimos deben de considerarse antes de iniciar un trabajo en caliente?**
 - ✓ línea contra incendios presurizadas
 - ✓ atmósfera libre de explosividad
 - ✓ extintores
 - ✓ retiro de todo material inflamable
 - ✓ acordonamiento del área
2. **Que es un espacio confinado?**
 - ✓ es aquel que contiene una atmósfera peligrosa y que debido a su configuración supone un riesgo para las personas que ingresan ya que pueden quedar atrapadas o sufrir distintos problemas de salud.
3. **Que es un epp?**
 - ✓ equipo de protección personal es un dispositivo con accesorios y complementos que es usado por el trabajador para protegerse de peligros y riesgos laborales permanentes, reales o potenciales.
4. **Que tipos de recursos se emplean para la ejecución de los procesos (servicios o productos).**
 - ✓ recurso humano.
 - ✓ recurso material.
 - ✓ recurso tecnologico.
5. **Indique los tipos de llama o flama que se pueden regular en un proceso de soldadura y corte:**
 - a) neutra
 - b) oxidante
 - c) carburante
 - d) todos los anteriores**
 - e) ninguno de los anteriores
6. **El oxicorte es un proceso por:**
 - a) fusión
 - b) presión
 - c) combustión
 - d) todos los anteriores**
 - e) ninguno de los anteriores
7. **que tipos de sopletes de soldeo y corte manual se utilizan en un proceso oxicombustible:**

- a) inyectores
 - b) mezcladores
 - c) todos los anteriores**
 - d) ninguno de los anteriores
- 8. El retroceso de llama que puede provocar la explosión de los cilindros se llama:**
- a) momentáneo
 - b) sostenido
 - c) total**
 - d) todos los anteriores
 - e) ninguno de los anteriores
- 9. Con el proceso de corte oxiacetilénico que material se pueden cortar:**
- a) acero inoxidable, acero de alta aleación, fundiciones, aluminio y cobre
 - b) hierro, acero al carbono y acero de baja aleación**
 - c) todos los anteriores
 - d) ninguno de los anteriores
- 10. Para ventilar o soplar residuos es recomendable usar:**
- a) acetileno
 - b) oxígeno
 - c) propano
 - d) todos los anteriores
 - e) ninguno de los anteriores**
- 11. La llama de la soldadura carburante es la que tiene exceso de:**
- a) acetileno**
 - b) oxígeno
 - c) propano
 - d) todos los anteriores
 - e) ninguno de los anteriores
- 12. El oxígeno es un gas:**
- a) carburante
 - b) inflamable
 - c) comburente**
 - d) todos los anteriores
 - e) ninguno de los anteriores
- 13. Que llama es la recomendada para cortar acero al carbono:**
- a) carburante
 - b) neutra**
 - c) oxidante

- d) todos los anteriores
 - e) ninguno de los anteriores
- 14. El gas oxígeno para mayor rendimiento debe de estar en contacto con:**
- a) aceite
 - b) grasa
 - c) todos los anteriores
 - d) ninguno de los anteriores**
- 15. Los dispositivos que pueden disminuir el riesgo de retroceso de llama son:**
- a) válvulas unidireccionales
 - b) bloqueador de retroceso**
 - c) todos los anteriores
 - d) ninguno de los anteriores
- 16. Cual es el rango de presión del gas acetileno que se debe regular cuando se va a cortar con el proceso oxiacetileno:**
- a) 1.0 – 1.5 bar
 - b) 0.3 – 0.8 bar**
 - c) 0.3 – 0.15 bar
 - d) todos los anteriores
 - e) ninguno de los anteriores
- 17. El flujo de corriente que conserva siempre una misma dirección es:**
- a) corriente alterna
 - b) corriente continua**
 - c) corriente trifásica
 - d) todos los anteriores
 - e) ninguno de los anteriores
- 18. En la corriente continua la polaridad puede ser:**
- a) inversa o indirecta**
 - b) directa o normal
 - c) todos los anteriores
 - d) ninguno de los anteriores
- 19. Las maquinas de soldar pueden ser:**
- a) transformadoras
 - b) rectificadoras
 - c) transformadoras - rectificadoras
 - d) todos los anteriores**
 - e) ninguno de los anteriores
- 20. Las funciones del núcleo metálico de los electrodos es:**

- a) conducir la energía del arco
- b) suministrar el metal de aporte adecuado**
- c) todos los anteriores
- d) ninguno de los anteriores

21. Indique las especificación técnica del siguiente electrodo:



22. Las clases de revestimiento de los electrodos son:

- a) celulósicos
- b) rulíticos
- c) básicos
- d) todos los anteriores**
- e) ninguno de los anteriores

23. Los aspectos que el soldador debe controlar para lograr una buena soldadura son:

- a) longitud de arco
- b) ángulo de electrodo
- c) velocidad de avance
- d) amperaje
- e) todos los anteriores**
- f) ninguno de los anteriores

24. Los principales riesgos a lo que están sometidos los soldadores son:

- a) choques eléctricos

- b) energía radiante
- c) gases humos y polvos
- d) todos los anteriores**
- e) ninguno de los anteriores

25. El voltaje de trabajo que proporciona la maquina de soldar y que permite mantener el arco debe ser de:

- a) 30 a 90 voltios
- b) 20 a 60 voltios
- c) 17 a 45 voltios
- d) todos los anteriores
- e) ninguno de los anteriores**

26. la aws clasifica el proceso de soldadura con electrodo revestido como:

- a) gtaw
- b) oam
- c) smaw**
- d) todos los anteriores
- e) ninguno de los anteriores

27. La definicion 5g nos indica una soldadura:

- a) a tope posición plana
- b) todos los anteriores
- c) en filete posición horizontal
- d) ninguno de los anteriores
- e) a tope de tubería fija horizontal**

28. El proceso de soldadura mig/ mag (gmaw), el metodo de transferencia de metal que produce el consumo mas alto de calor y la velocidad de depósito mas rapido es:

- a) transferencia por cortocircuito
- b) transferencia por spray**
- c) transferencia por corriente pulsada
- d) transferencia globular
- e) todos los anteriores
- f) ninguno de los anteriores

29. Las principales funciones de los gases protectores usados en procesos mig/mag (gmaw) es:

- a) proteger el baño de soldadura**
- b) permitir soldar en posición vertical
- c) enfriar lentamente la soldadura
- d) aumentar la penetración

- e) todos los anteriores
 - f) ninguno de los anteriores
- 30. El tipo de corriente usado en el proceso mig/mag (gmaw) es la:**
- a) corriente alterna
 - b) corriente alterna de alta frecuencia
 - c) corriente continua, polaridad inversa
 - d) corriente continua, polaridad directa**
 - e) todos los anteriores
 - f) ninguno de los anteriores
- 31. La desventaja de la soldadura mig/mag (gmaw) es que se puede soldar en:**
- a) posición plana
 - b) posición horizontal
 - c) posición vertical
 - d) posición sobrecabeza
 - e) todos los anteriores
 - f) ninguno de los anteriores**
- 32. El proceso mig/mag (gmaw) es mas rápido que el smaw porque:**
- a) el electrodo tiene un alma de fundente
 - b) el electrodo no se consume
 - c) es más fácil de sacar la escoria
 - d) todos los anteriores
 - e) el electrodo se alimenta mecánicamente**
 - f) ninguna de las anteriores
- 33. En los procesos mig/mag (gmaw) los reguladores que se emplean son para ajustar :**
- a) la presión del gas
 - b) el flujo del gas**
 - c) el tipo de gas
 - d) todos los anteriores
 - e) ninguno de los anteriores
- 34. La soldadura mag utiliza un gas protector :**
- a) inerte
 - b) circundante
 - c) neutro
 - d) activo**
 - e) todos los anteriores
 - f) ninguno de los anteriores
- 35. Los parámetros dependientes del equipo son:**
- a) velocidad de alimentación de alambre

- b) tensión
 - c) inductancia
 - d) todos los anteriores**
 - e) ninguno de los anteriores
- 36. El arco corto o cortocircuito se emplea para soldar:**
- a) materiales delgados
 - b) cordones de raíz
 - c) soldar en toda posición
 - d) todos los anteriores**
 - e) ninguno de los anteriores
- 37. La distancia de la boquilla de contacto a la pieza de soldar es de:**
- a) 5 a 10 mm**
 - b) 10 a 20mm
 - c) 20 a 30mm
 - d) 25 a 50mm
 - e) todos los anteriores
 - f) ninguno de los anteriores
- 38. La elección del material de aporte en la soldadura tig (gtaw) depende del:**
- a) tipo de material a soldar**
 - b) espesor
 - c) posición de soldadura
 - d) costo de la soldadura
 - e) todos los anteriores
 - f) ninguno de los anteriores
- 43. Que corriente se utiliza para soldar el aluminio y sus aleaciones:**
- a) corriente continua, polaridad inversa
 - b) corriente continua, polaridad directa
 - c) corriente alterna de alta frecuencia**
 - d) todas las anteriores
 - e) ninguna de las anteriores
- 44. El electrodo de tungsteno aleado con torio es para soldar con corriente:**
- a) continua
 - b) alterna
 - c) pulsada
 - d) continua y alterna**
 - e) todas las anteriores
 - f) ninguna de las anteriores

45. Los gases de protección que se utilizan en un proceso tig son:

- a) activos
- b) clorados
- c) inertes**
- d) oxidantes
- e) todos los anteriores
- f) ninguno de los anteriores

46. La salida del electrodo en la cerámica para soldar con corriente continua puede ser:

- a) 1-3 mm
- b) 4-7 mm**
- c) 8-10 mm
- d) todos los anteriores
- e) ninguno de los anteriores

47. El electrodo de tungsteno para su mejor rendimiento debe estar en contacto con:

- a) la punta al metal aportado
- b) la varilla
- c) el baño de fusión**
- d) el metal base
- e) todas las anteriores
- f) ninguno de los anteriores

48. El tungsteno puro tiene una temperatura de fusión de:

- a) 3400° c**
- b) 4000° c
- c) 6000°c
- d) todas las anteriores
- e) ninguno de los anteriores

49. El inicio del arco en el proceso tig puede ser:

- a) por raspado
- b) por alta frecuencia
- c) por levantamiento del arco o "lift arc"
- d) todas las anteriores**
- e) ninguna de las anteriores

50. Para la soldadura de materiales finos el gas recomendado como protección es el:

- a) helio
- b) oxígeno
- c) nitrógeno

d) argón

- e) todas las anteriores
- f) ninguna de las anteriores

51. Los principales gases tóxicos asociados al proceso TIG son:

- a) ozono
- b) dióxido de carbono
- c) fosgeno

d) todas las anteriores

- e) ninguna de las anteriores

52. La posición de soldadura 6G es una combinación de:

- a) las posiciones plana y horizontal
- b) las posiciones horizontal y vertical

c) todas las posiciones de soldadura

- d) todas las anteriores
- e) ninguna de las anteriores

53. ¿Qué ventajas tiene el sistema MIG respecto del sistema arco manual?

al trabajar con el sistema MIG el operador siempre puede ver el arco y tiene mayores facilidades de manipulación ya que las pistolas y los cables de soldadura son ligeros. El MIG es uno de los sistemas más versátiles, mayor rendimiento y posibilidad de automatización.

54. ¿Qué ventajas ofrece el sistema TIG?

con el sistema TIG no es necesario tener fundente ni limpiar posteriormente la soldadura, no hay salpicadura, chispas ni emanaciones. Además, el sistema permite realizar soldaduras de alta calidad en todas las posiciones, permite ver claramente el área de soldadura y puede automatizarse el proceso.

55. ¿Es importante el proceso de precalentamiento?

el precalentamiento es un proceso de vital importancia en la soldadura de aceros aleados de alta resistencia, ya que estos materiales tienden a endurecerse después de ser soldados, quedan expuestos al aire.

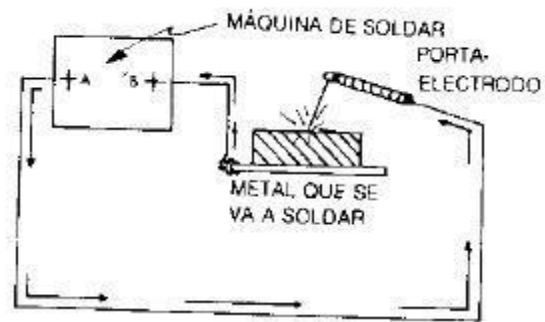
56. ¿Qué debo hacer si hay salpicadura excesiva?

se recomienda disminuir la intensidad de la corriente al cortar el arco.

57. ¿Describa el equipo protector para el proceso con arco eléctrico?

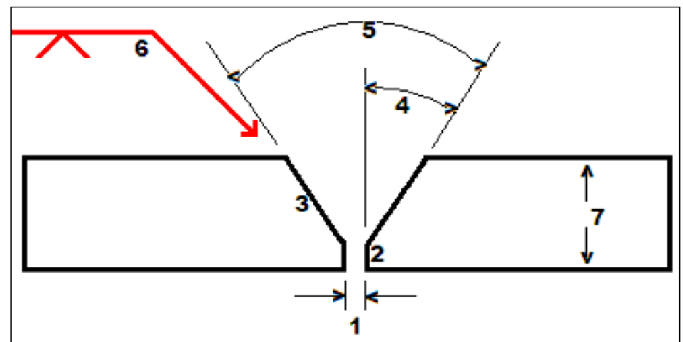
careta, mangas de cuero, chaqueta o delantal de cuero, guantes acolchonados, polainas, lentes oscuros con # 12, botas aislantes.

58. Grafique el circuito de soldadura con arco manual.



59. detalle en los gráficos cuales son las partes de la unión soldada.

- 1- Abertura de la Raíz
- 2- Cara de la Raíz
- 3- Cara de la Ranura
- 4- Angulo del Bisel
- 5- Angulo de la Ranura
- 6- Tamaño de la Soldadura de Ranura Indicado en el Símbolo de Soldar
- 7- Espesor de la Plancha





Anexo 3. Manual de Descriptivo de cargos de Obreros públicos de la empresa ASTINAVE EP

1. Descripción Institucional

1.1 Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP

Astilleros navales ecuatorianos – Astinave EP es una empresa con de 40 años en el mercado naval ecuatoriano, cuyas competencias radican en el apoyo a: la defensa y a la seguridad nacional, el desarrollo industrial marítimo y al desarrollo y producción de tecnología.

2. POLÍTICAS PARA LA VINCULACIÓN

2.1 PARA LA EJECUCIÓN DE PROCESOS

Para ingresar a ASTINAVE EP, toda persona deberá ser nombrada o contratada legalmente, cumplir con los requisitos previstos en el presente Reglamento y no encontrarse inmerso en ninguna de las prohibiciones e inhabilidades contempladas en la Constitución y en las leyes pertinentes.

A fin de garantizar el desarrollo de la carrera de los servidores públicos de - ASTINAVE EP-, el ingreso y ascenso dentro de la estructura de puestos vigentes se deberá realizar mediante concurso de méritos y oposición.

Los procesos de selección del personal a contratar se los efectuará utilizando los perfiles de los Manuales de Descripción, Clasificación y Valoración de cargos por Competencias.

Por la naturaleza del contrato, para la contratación de obreros y para la contratación de servidores bajo las modalidades ocasional y profesional, no se requerirá convocar a concurso de merecimientos y oposición, sin embargo, se verificará el cumplimiento de los requisitos de los perfiles del Manual de Descripción, Clasificación y Valoración por Competencias respectivo.

2.2 NEPOTISMO, PROHIBICIONES Y SANCIONES

De conformidad a lo previsto en el Artículo 14 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas no podrán ser servidores de ASTINAVE EP bajo ninguna modalidad, quienes tengan parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad con el Gerente General o los miembros del Directorio de ASTINAVE EP.

Sin perjuicio de la responsabilidad de administración, civil o penal a que hubiere lugar, carecerán de validez jurídica, no se registrarán y no causarán egreso económico alguno, los nombramientos o contratos incursos en los casos anteriormente indicados. Será sancionada con la destitución de su cargo, la autoridad nominadora que designe o contrate personal contraviniendo la prohibición de nepotismo, establecida en esta disposición. La misma sanción se impondrá al servidor que hubiere registrado el nombramiento o contrato, quien a su vez responderá solidariamente por los pagos efectuados, sea a título de sueldos o contrato.

No procede jurídicamente ni se admitirá a ningún título o calidad, la herencia de cargos o puestos de trabajo.

2.3 DE LAS VACANTES

Dentro de ASTINAVE EP se considerará como una vacante a ser cubierta cuando se cumpla las siguientes condiciones:

a. Vacante Temporal.- Por necesidades del giro del negocio, por aumento en la cantidad de proyectos, por ausencia temporal de un servidor que genere la necesidad de cubrir la posición por eventos tales como: maternidad, enfermedad, licencia con y sin sueldo, vacaciones u otro tipo de ausentismos mayor a sesenta (60) días y no superior a dos (2) años; se establecerá una contratación ocasional, eventual o de plazo fijo, de acuerdo al régimen que corresponda a la posición.

b. Vacante Definitiva.- Cuando se genere una vacante de manera definitiva, por desvinculación del servidor, creación de puestos o cuando el titular del puesto haya sido promovido o ascendido, se generará el proceso de reclutamiento y selección.

Para ser cubierta la vacante, el área requirente deberá realizar el requerimiento en un plazo máximo de ciento ochenta (30) días caso contrario se eliminará la posición vacante y de ser necesario se deberá requerir un nuevo dimensionamiento del área.

2.4 DEL PROCESO DE VINCULACIÓN

El sistema de vinculación y evaluación del Talento Humano permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de ASTINAVE EP, en función de la misión, visión, objetivos, competencias organizacionales y planificación institucional y a través de procesos de selección que atiendan requerimientos empresariales de cada

cargo y conforme a las políticas establecidas de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Código del Trabajo y las resoluciones del Directorio.

2.5 REQUISITOS PARA LA VINCULACIÓN

Para ingresar a ASTINAVE EP se requiere:

- a. Ser Ecuatoriano;
- b. Estar en el ejercicio de los derechos de ciudadanía;
- c. No tener en su contra auto de llamamiento a juicio;
- d. No encontrarse en interdicción civil;
- e. Reunir los requisitos mínimos establecidos en el proceso de selección y ser idóneo para el desempeño del cargo;
- f. No encontrarse en mora de pagar créditos de cualquier naturaleza, a favor de entidades u organismos del sector público; y,
- g. Posesionarse en el cargo dentro del término de diez días, contados a partir de la fecha de expedición del correspondiente nombramiento.

En el caso de extranjeros no residentes en el país, será únicamente necesario presentar Visa de Trabajo e Inscripción de Registro de Extranjero, otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales, una vez que sea incorporado a la empresa en el plazo de 45 días. Este requisito no aplica para los extranjeros con Visa de Residente.

Para ocupar puestos de carrera, deberán tener una residencia en el país de al menos 5 años y haber cumplido el respectivo concurso de méritos y oposición.

Para la admisión de nuevos servidores, estos deberán proporcionar obligatoria y fielmente la información y requisitos que se soliciten para registro de la empresa.

Si después de haber adquirido la calidad de servidor se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado mediante visto bueno, al tenor de lo dispuesto en el presente reglamento y en las normas que le sean aplicables por su régimen, independiente de las acciones judiciales a que hubiere lugar.

3. Introducción

La política de talento humano de la empresa ASTINAVE EP busca vincular y retener al mejor personal de forma permanente de acuerdo a la ley, y por tanto, considera los siguientes aspectos:

1. Un sistema remunerativo competitivo, motivador, justo y efectivo que contribuya a incrementar la productividad y la calidad;
2. Un sistema de desarrollo profesional con el objetivo de proveer oportunidades continuas de crecimiento al personal y crear una cultura de pertenencia y un ambiente de retos permanentes;
3. Construcción de una marca, que destaca a la empresa como buena empleadora;
4. Un retiro digno

Los cargos para obreros públicos de ASTINAVE EP se describen tomando como referencia el Manual de procesos y el estatuto orgánico de gestión por procesos y atienden a la especialización industrial de la empresa, la misma que requiere de profesionales altamente especializados y certificados para diseñar y desarrollar soluciones, sistemas y productos que cumplan con los exigentes estándares internacionales militares, navales e industriales.

El proceso de clasificación de puestos constituye el eje central de la gestión de Talento humano, pues es en él descansa la responsabilidad, funciones y resultados de cada uno de los recursos de ASTINAVE EP.

Dada la importancia que este proceso representa, se establece el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos por competencias como una guía, para poder evaluar competencias técnicas y conductuales, rendimiento e identificación con la organización, resultados que servirán para calificaciones de ascensos, revaloración, estímulos, traslados y desvinculación.

El propósito fundamental de este manual, consiste en establecer los perfiles sobre los cuales se crean los puestos, alineados a la misión, objetivos estratégicos y competencias organizacionales; realizar un proceso continuo de actualización, considerando los cambios que se den en la forma de proveer los servicios, en la construcción, recuperación y modernización de embarcaciones y soluciones para la industria costa afuera.

El manual contiene las normas que regirán la actualización o creación de nuevos puestos, los procedimientos para la elaboración de la Descripción de los Puestos y Perfiles por competencias, el que parte del análisis del puesto,

funciones del área donde se ubica de acuerdo a la clasificación pre establecida, competencias técnicas y conductuales conforme a la naturaleza o nivel del puesto.

4. Objetivos del Manual

4.1 General

El Manual de Descripción, Clasificación, valoración de puestos por competencias pretende orientar a los obreros públicos de ASTINAVE EP en lo relacionado con las actividades que deben realizar como parte del proceso correspondiente a su Dirección o Gerencia.

4.2 Específicos

Proporcionar a todos los Obreros públicos una guía técnica que los oriente sobre las funciones y relaciones que corresponden a cada unidad dentro de la empresa ASTINAVE EP.

Proveer a los Obreros públicos de la empresa ASTINAVE EP de un instrumento técnico orientador acerca del contexto en el que deben desarrollar sus funciones, así como de la ubicación organizacional en la que se enmarca la ejecución de las mismas.

Conocer la esfera de competencias, funciones y jerarquía de cada una de las unidades que conforman ASTINAVE EP, así como de los canales de comunicación que deben seguir para el desarrollo de sus atribuciones, en cuanto a sus relaciones con otros puestos y unidades administrativas.

4. Campo de aplicación

El presente Manual es de uso obligatorio en todas las unidades y dependencias de la Dirección de Talento Humano

5. Normas generales de uso

Toda adición, supresión o enmienda a este Manual será revisada, analizada y aprobada por el Directorio de ASTINAVE EP.

La Dirección de Recursos Humanos es responsable de custodiar, distribuir y dar a conocer este Manual al personal de ASTINAVE EP, así como, mantener en físico y en digital una copia del Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de cargos por Competencias para uso del personal encargado del área de Vinculación y Evaluación de la empresa.

6. Ponderación de los factores de selección de cargo.

La ponderación relativa a cada uno de los factores variará de acuerdo al cargo a seleccionar. Deben tenerse presentes cuales son los objetivos del puesto, las principales actividades, en orden de importancia, así como las competencias requeridas para desempeñarse en el puesto en un determinado contexto organizacional. Esto dará una incidencia relativa a los distintos factores a evaluar entre los postulantes y los puntajes correspondientes en función del nivel y perfil requerido por el cargo.

Tipo de puesto	Formación profesional	Experiencia laboral	Competencias conductuales	Competencias técnicas	TOTAL
1..De ejecución operativos	20%	30%	20%	30%	100%
2.De Apoyo operativos	30	20	25	25	100%
3.Mandos medios operativos	25	25	25	25	100%

En el cuadro anterior se detalla la ponderación relativa a cada grupo dentro de la empresa de acuerdo a las características y exigencias del puesto.

El caso 1 corresponde a un puesto netamente de ejecución de operarios en donde es indispensable que la competencia técnica este desarrollada.

El caso 2 corresponde al ocupante de un puesto con de apoyo, es un nivel más de coordinación no tanto de ejecución por lo que la fomracion profesional es más importante en este caso.

El caso 3 implica un puesto con altos conocimientos técnicos para resolver problemas técnicos complejos, pero con baja exposición en el trato con otras personas.

Una vez establecida la ponderación relativa para cada grupo, se deberá analizar y determinar cómo serán evaluados los distintos factores a lo largo del proceso.

Las distintas etapas del proceso brindan evidencia de los factores en distinta magnitud y modalidad, por lo que es importante definir como estructurar el proceso y asegurar la obtención del puntaje de los aspirantes en cada etapa.


Con respecto a la formación académica; será relevante aquella formación que esté ligada de forma directa al contenido, las funciones del puesto y del giro del negocio.

Se valorará la experiencia general del candidato, experiencia específica, así como su nivel estimado de adaptación al mismo. Este puede ser analizado con evidencia sólida en la evaluación técnica, a través de situaciones o casos que reflejen problemáticas y las decisiones que tomo en un momento crítico.

Se evidencia las competencias conductuales durante la entrevista a profundidad y mediante el test psicométrico, en la medida en que se puedan hacer preguntas de incidentes críticos.

Durante la entrevista a profundidad además podremos conocer factores de los candidatos como sus motivaciones y aspiraciones, aspectos que pueden ser relevantes al momento de seleccionar al postulante para el cargo.

Anexo 4. Guía de entrevista por competencias

 ASTINAVE EP <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>				
GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS				
Nombre candidato:				
Cargo al que aplica: Soldador o Armador				
Entrevistador:				
<i>Información general</i>				
Características relevantes vida persona, estudios, experiencia relativa al cargo que aplica				
Competencias		GRADO		
Autogestión	Alto	Medio	Bajo	Ausencia
Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa				
Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente				
Responsabilidad	Alto	Medio	Bajo	Ausencia
Que responsabilidades tiene actualmente en su trabajo				
Por que considera que una persona es responsable				
Describe un momento en donde se le dificultó cumplir lo que prometió				
Orientación a la calidad	Alto	Medio	Bajo	Ausencia
Hace cuanto tiempo esta en su puesto de trabajo, comenteme				
Cuenteme si alguna vez tuvo que implementar algun procedimiento que no conocia, como lo hizo				
Autocontrol	Alto	Medio	Bajo	Ausencia
Como reacciona ante una situación que siente es injusta				
En relacion con la pregunta anterior como actuó, lo volveria a hacer				
Si del relato surge algun tipo de situación con bajo autocontrol, reflexión de la situación				
Adaptabilidad	Alto	Medio	Bajo	Ausencia
Como se siente cuando debe iniciar algo nuevo o diferente				
Cuales son sus metas a largo plazo				
Usted prefiere una relación formal o informal con sus compañeros				
cuenteme un día típico en su trabajo				
Tolerancia a la presión	Alto	Medio	Bajo	Ausencia
Describe una situación tensa que haya tenido que resolver, como procedió				
Cuando tiene problemas y estos se acumulan, que hace para resolverlos				
Si le asignan una tarea con tiempo de entrega, como planea su estrategia para cumplir el plazo				
Autogestión	Alto	Medio	Bajo	Ausencia
Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa				
Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente				
Conclusiones:				

Anexo 5. Informe de selección por competencias

Informe de Selección por Competencias

Normativa

El presente reporte contiene los resultados de la evaluación psicológica y técnica individual del examinado(a). Es estrictamente confidencial y debe ser leído únicamente por las personas autorizadas. La Institución debe usar este reporte de manera consistente con el propósito primario de esta evaluación: selección de personal. Solamente el Analista podrá realizar alcances explicativos al presente reporte. Este reporte NO debe ser leído por el examinado(a) bajo ninguna circunstancia. La información es válida por un año.

Instrumentos Aplicados

Test Wonderlic, HTP, Dominó, Keirsej
Test Instrucciones complejas

Prueba Técnica del area solicitada.

Formatos: Hoja de vida, Referencias Laborales, etc.

1. Resumen Curriculum Vitae

Se presentan los datos relevantes de las hojas de vida de los examinado(a)

Apellidos: YAGUANA YAGUANA

Ciudad residencia: GUAYAQUIL

Nombres: JHONY PATRICIO

Cargo evaluado: ANALISTA DE TIC`S

Edad: 27 años

Fecha de evaluación: 17/03/2014

No. Cédula: 0925063976

Correo electrónico: jhony.yaguana@gmail.com

Teléfono: 0990988272

Dirección: Duran, Cda. Maldonado Mz. 24 Villa 7

Principal Formación Académica:

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL - ESPOL

CARRERA: INGENIERIA EN CIENCIAS OCUPACIONALES

TÍTULO: INGENIERO CIENCIAS COMPUTACIONALES

Principal Experiencia Laboral:

CENTRO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION (CTI-ESPOL)

Cargo: DESARROLLADOR SOFTWARE/ AYUDANTE DE INVESTIGACION

2. Aspectos generales de los candidatos

JHONY YAGUANA:

3. Resultado de entrevistas por competencias

Esta sección resume los resultados de evaluación de los examinados(as) en competencias aptitudinales y actitudinales.

JHONY YAGUANA:

NIVELES DE DESARROLLO	GRADOS			
Competencia	Alto	Medio	Bajo	Ausencia
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Tabla 8 Niveles de Competencia, Elaborado por Rosero Gina

6. Resultados de las pruebas técnicas

JHONY YAGUANA: 70 / 100

7. Informe de Referencias laborales

Documento anexo.

8. Referencias de antecedentes penales

JHONY YAGUANA: No presenta antecedentes

9. Resultados finales

CANDIDATOS	PRUEBAS	CUALITATIVA	CUANTITATIVA	ENTREVISTA	CALIFICACION
NOMBRES	PRUEBA TECNICA	PRUEBA TECNICA	PRUEBA PSICOMETRICA	GUIA DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS	%

Tabla 9 Comparativo entrevista por seleccion Elaborado por Rosero Gina

10. Recomendaciones finales

Considerando los resultados de las pruebas psicológicas, técnicas, la entrevista por competencias y haciendo un análisis de los resultados obtenidos, recomiendo al **Sr. Jonathan Coloma** para el cargo de **Soldador** por cumplir con el perfil requerido para el puesto y tener un puntaje idóneo para ocupar la plaza vacante.