



# **DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Tema:** Proceso de Selección y medición de competencias para el cargo de administrador en la Industria ECOLAC en la ciudad de Loja.

**Director:** Ing. Victor Larco

**AUTORES:** Leonardo Izquierdo

David Castillo

**Periodo:** Mayo –Octubre 2008

**Loja Ecuador**



## 2. ÍNDICE

	Página
<b>Resumen del Proyecto</b>	3
<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo I</b>	
1.1 Observación	8
1.2. Valoración del puesto	10
<b>Capítulo II</b>	
2.1 Selección del personal	12
2.2 Exigencias del cargo	12
<b>Capítulo III</b>	
3.1 Procedimiento de selección a desarrollarse	16
3.1.1 Solicitud de empleo	19
3.1.2 Entrevista inicial	19
3.2 Pruebas psicométricas y de conocimiento	26
<b>Capítulo IV</b>	
4.1 Definición de competencias necesarias para el puesto	29
4.1.1 Entrevista técnica	29
4.2 Toma de decisiones y selección	33
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	36
<b>Anexos</b>	37
<b>Bibliografía</b>	



## RESUMEN DEL PROYECTO

La presente investigación tiene como finalidad tratar de investigar y determinar cuales son las razones específicas que debe la Empresa ECOLAC, al momento de la contratación de una persona para el cargo de administrador de la planta; para lo cual se deberá plantear ciertas acciones para la selección de personas que tengan las competencias intratégicas y estratégicas necesarias para ocupar el cargo.

El objetivo de este proyecto coordinado es el desarrollo de una buena gestión del talento humano y una buena selección de personal en este cargo trascendental para la integración de aplicaciones que, en sinergia cooperativa, sean capaces de proporcionar el desempeño y crecimiento empresarial.

El proyecto se orienta al departamento de Recursos Humanos, cuya decisión será necesaria para tomar a consideración sistemas de selección mas óptimos y específicos para cargos que se encuentran a ese nivel de direccionamiento de personal, capaces de manejar conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que debe poseer las personas que forman parte de la planta de Lácteos ECOLAC.

Este proyecto implica la coordinación de dos grupos de investigación que llevan colaborando en la Universidad Técnica Particular de Loja como es el departamento de Recursos Humanos y el **CITES**(*Centro de Investigación de Transferencia: Tecnología, Extensión y Servicios*)de **ECOLAC**, en varios de sus productos, dentro del campo de la industria láctea. Se demostrará mediante este proyecto que la cooperación



multidisciplinaria es el mejor camino para conseguir resultados útiles para la UTPL, y en concreto para la industria de ECOLAC.

Se determinara los aspectos cualitativos y cuantitativos, evaluando cada una de las competencias que requiere el cargo para la selección adecuada de la persona que ocupara el cargo como administrador de la planta de productos lácteos ECOLAC.

Actualmente se encuentra administrada por Ing. Jorge Felipe Reyes Burneo.

## INTRODUCCIÓN

### a) **Área de implementación:**

ECOLAC.- Es un CITTES que se encuentra formando parte como unidad estratégica de negocio de la UTPL.

### PRESENTACIÓN:

La planta de Lácteos ECOLAC inició sus actividades productivas como planta piloto en 1983, con el objetivo de complementar la formación académica de los estudiantes de la Universidad. Posteriormente, en 1985, amplía su capacidad de producción ofreciendo además de leche pasteurizada una variedad de quesos, así como crema y yogurt.

En 1997 instala, con el apoyo del gobierno japonés, 4 centros de acopio en la provincia de Zamora Chinchipe en los sectores de Chamico, Zumbi, Yanzatza y Chicaña, incrementando la producción y comercialización de productos. En el 2000, la Planta de Lácteos de la UTPL procesaba 3800 litros de leche por día y en el mismo año lanza al mercado lojano la marca ECOLAC la misma que se mantiene con gran aceptación hasta la actualidad.



## VISIÓN

Ser un Centro de investigación, transferencia de tecnología, extensión y servicios que promueva y lidere el desarrollo del sector sur del país.

## OBJETIVOS:

- Realizar investigación aplicada
- Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustrial de la leche
- Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia.

## COMERCIALIZACIÓN:

La planta de Lácteos ECOLAC comercializa actualmente sus productos en la ciudad de Loja en 950 puntos de venta, además llega a otros cantones de la provincia como: Catamayo, Calvas, Gonzanamá y recientemente está ingresando a los mercados de las provincias de Zamora Chinchipe y El Oro.

- b) **Tema:** Medición de competencias para el cargo de administrador en la Industria ECOLAC en la ciudad de Loja.

## c) **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

La siguiente investigación consiste en el conocer las competencias necesaria y que requiere el cargo de administrador de la planta de Industrias lácteas ECOLAC, se ha denotado una alta rotación de este cargo durante estos últimos años, razón del proyecto conocer cuales son los factores y elementos que influyen a que no exista una con persona con la competencias definidas y especificas para las características que el puesto requiere.



Se entablara mayor énfasis en la descripción del cargo, conocer y cuantificar el ambiente y carga laboral que se implanta en la industria.

Para ello delimitar las competencias necesarias para el cargo y ver le perfil del mismo, se realizara una investigación en situ.

d) **Hipótesis:** No existe una delimitación de las conocimientos, habilidades y actitudes específicas que el cargo requiere para la administración de la industria de Ecolac. **Problema:** Se ha podido evidenciar que existe una alta rotación de personas en el cargo como administrador en la Planta de Lácteos ECOLAC durante estos últimos 2 años.

e) **Cronograma**

Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Delimitación del tema del proyecto	■	■																		
Recopilación de información.	■	■	■	■																
Desarrollo del proyecto.				■	■	■	■	■	■	■										
Recolección de información.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Avance del proyecto.													■	■						
Investigación y descripción del puesto.													■	■	■	■	■			
Análisis de las exigencias del puesto.													■	■	■					
Investigación en situ (entrevista)																■	■			
Análisis de competencias y definición de las mismas.													■	■	■	■	■	■	■	



Indicadores, sugerencias y comentarios.																				
Entrega del proyecto.																				

f) Presupuesto

Cantidad	Detalle	Valor unitario	Valor Total
1	Grabadora digital para entrevista	45,00	45,00
8	Folios de evaluación	25,00	200,00
500	Papel	0,01	5,00
5	Perfiles	0,12	0,60
2	Derechos del proyecto	134,00	268,00
45	Nuevas Tecnologías	0,60	27,00
2	Imprenta	30	60
<b>SUBTOTAL</b>			605,60
<b>IMPREVISTOS</b>			60,56
<b>IVA</b>			678,27
<b>TOTAL</b>			1344,43



# Capítulo I

Se acude a la observación directa de los puestos que requieren actividades manuales, estandarizadas o especializadas. La técnica de observación requiere que los analistas estén capacitados para centrarse en los comportamientos pertinentes del trabajo. Al realizar una observación, los analistas deben estorbar lo menos posible y situarse afuera para no impedir la realización de su trabajo.

## **1.1. Observación en el puesto**

ECOLAC dentro de su estructura administrativa esta bien implementada según el análisis del puesto conforme a la observación se atendió a dos días de observación se pudo contestar las siguientes inquietudes:

### ¿Cuánto tiempo se requiere para realizar las tareas importantes?

El administrador de ECOLAC en la mañana entra al despacho y revisa su correo y atiende los pedidos y ordenes de producción que son del día, análisis y discernir entre lo que considera urgente y sobre lo inmediato, categorizando cada uno de las actividades a realizar. El tiempo el que le toma es alrededor de 2 horas hasta organizar la información, tiene una carga laboral alta como: docencia, extensión en servicios y la administración de la planta.

### ¿Qué tareas se agrupan y pueden considerarse trabajo?

El administrador de ECOLAC tiene la tarea de direccional la parte de comercialización, imagen y el manejo de los diferentes centros de acopio.

Establece las estrategias a implantarse en producción comercialización, publicidad y promoción en conjunto con los CITES CETTIA, ADE, VIA COMUNICACIONES, CADES.



Formula políticas y esta a cargo de informes financieros, parte administrativa y estratégica de la planta.

### ¿Cómo se diseña o estructura un puesto para mejorar el desempeño del administrador de ECOLAC?

Se deberá plantará varios aspectos importantes en los cuales señaláremos. Por lo que consideramos importante que el desempeño del cargo de administrador demanda una gran carga laboral y enfrentar altos índices de calidad en direccionamiento, que a su vez no va de la mano con la compensación que se debe requerir; tampoco con la selección apropiada para el mismo.

Pero se debe considerar que existen equipos de alto desempeño para el desarrollo de cada uno de los procesos que se involucran en la planta láctea.

### ¿Qué comportamientos se requiere para desempeñar el trabajo?

Como parte de las competencias que debe poseer e incrementar la persona que este a cargo de la planta de ECOLAC, deberá poseer serenidad, capacidad de liderazgo, fluidez en la comunicación, incremento de la potencialidad gerencial, alta dirección, gestión de procesos, investigación y desarrollo e innovación.

### ¿Cómo se aprovecha la información del análisis del puesto para el puesto?

Permite delimitar y conocer cuáles son las exigencias caras y precisas que la administración de recursos humanos debe gestionar como tal en el talento de de las personas para el desempeño adecuado del cargo. La transferencia adecuada de las aptitudes, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes hacen determinar el campo ocupacional que el administrador de la planta de ECOLAC deberá liderar para el desempeño adecuado de sus funciones en el cargo.



## 1.2. Valoración del puesto

La estructura del puesto se deberá tomara a consideración en análisis se deberá tomara a consideración las funciones a desempeñarse, Dirige las operaciones de la empresa; formula las políticas de propaganda, cuotas de visitantes, centros de acopio y crédito; esta a su cargo los centros de acopio.

Dirige actividades de asistencia de repartidores y centros de distribución.

Elabora planes de operativización de comercialización y de producción.

Organiza, planifica y direcciona las actividades de producción y sistemas de calidad.

Coordina actividades de división en conjunto con la Dirección del CITES.

Realiza la planificación anual de la planta y analiza la capacidad instalada de la planta con la elaboración de leche y derivados lácteos como: yogurt, leche saborizada, queso, quesillo.

Conforma parte de una unidad de la dirección general de CITES (*centros de investigación transferencia de tecnología y servicios*).

<b>ESCALA DE FUNCIONES</b>	<b>Requisitos</b>	<b>ENTRENADOR DE LA COMPAÑÍA</b>
Capacitación Planificación Programación Entrenamiento Dirección Control	Título de tercer nivel en Administración de empresas o carrera a fin con experiencia o mención en Industrias Agropecuarias. Conocimiento en producción. Estar vinculado a la industria láctea. Se	El perfil del administrador será entrenado por sus capacidades de acuerdo a las exigencias en sus aptitudes para el mismo se realizará una inducción de acuerdo a las funciones que



Presupuestación	requiere persona metódica y organizada, con capacidad para el trabajo bajo presión, flexible, y con capacidades para gestionar equipos.	desarrollará en la planta.
-----------------	---	----------------------------

En el mundo competitivo que estamos inmersos es sumamente necesario definir los planes de acción contingentes hacia donde queremos desarrollarnos, por ende la necesidad de ser más capaces de desenvolvemos en el mundo globalizado hace que las empresas busquen para sus puestos de trabajo profesionales integrales desde toda perspectiva y conocedores del quehacer local, nacional e internacional.<sup>1</sup>

Así más aún quien lidere la organización en puestos gerenciales debe cumplir claramente con los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias en pro del éxito de sus funciones al mando de la institución.

La administración de recursos humanos tiene que elegir los mejores procedimientos para realizar el análisis del cargo. Sin embargo, antes requiere una panorámica de la organización y sus puestos que le pinte un cuadro fidedigno de la disposición de las áreas de la planta, unidades, y puestos. Además, con la panorámica se entenderá mejor el flujo de trabajo en la organización y los requerimientos de gestión de talento humano, para la determinación de las competencias que requiere el cargo para la funcionalidad del mismo.

El proceso y las técnicas de la evaluación del desempeño que se han sugerido, presentan sistemas en los cuales el departamento de RRHH debe gestionar para la mejor selección de las competencias que el administrador de ECOLAC deberá generara y gestionar para el desempeño en su puesto de trabajo.

---

<sup>1</sup> Manual de Competencias de Chinacota



## Capítulo II

### 2.1 Selección de Personal

Junto con el proceso de reclutamiento, cuyo propósito es aumentar la cantidad de solicitantes que cuenten con calificaciones que cubren los requisitos del puesto de administrador y las necesidades de la organización, el proceso de selección busca reducir dicha cantidad con el propósito de elegir a ciertas personas que entre aquellas que cuenten con las calificaciones adecuadas.

Las cualidades de cada candidato son analizado por el Consejo Tutelar de la UTPL, tomando a consideración que el cargo requiere un alto cargo estratégico y gerencial, brindaría la mejor forma de satisfacer las exigencias del puesto en relación con la carga laboral. Para la selección del personal tomaremos a consideración ciertos parámetros que permitirá medir las competencias específicas que el perfil del cargo debe ocupar la persona más idónea, con referencia a sus aptitudes, comportamientos y actitudes.

### 2.2 Exigencia del Cargo

El cargo de administrador conlleva un alto nivel de aplicación estratégica y de responsabilidad de liderazgo. Por lo cual se identificaran las competencias mas claras que deberá desarrollarse en la selección de la persona. Se evaluó el puesto conjuntamente con el departamento de RRHH y se convalido conforme al siguiente formato de información de análisis del puesto.

Para ello aplicamos este formato al actual administrador de la planta de ECOLAC para analizar el puesto y discernir la información en base a la valoración del puesto, y conocer cuales son las necesidades que requiere el puesto y que perfil de personas se debe buscar para el cargo de administrador.





**6. ¿Como describiría la buena realización y resultados de su trabajo?**

Los considero óptimos, se miden de acuerdo a las expectativas de producción y del mercado, cumpliendo con la oferta y demanda que requiere nuestros productos.

**7. Deberes del puesto. Describa brevemente lo que hace y, de ser posible, como lo hace. Señale aquellos deberes que considere mas importantes o los mas difíciles.**

**\*Deberes diarios.**

Contestar los pedidos de clientes mayoristas y dar pasó para las órdenes de producción.

Coordinar la llegada de materia prima e informes técnicos para la producción y la comercialización.

Llevar la zona geográfica de comercialización.

Negociaciones con proveedores y atención del personal.

Reunión con las áreas de inventario y manejo contable.

**\*Deberes periódicos.**

Informes financieros mensualmente, lotes de producción semanalmente, administración de centros de acopio semanalmente.

**\*Deberes realizados para intervalos regulares**

Inventario, órdenes de producción, guías de salida para la comercialización, control de la calidad y análisis de exámenes del laboratorio.

**\*Hace cuanto tiempo cumple con estos deberes?**

6 meses

**\*Cumple ahora deberes innecesarios? En caso afirmativo descríbalos**

No debería estar a cargo de los controles de producción.

**\*Debería cumplir deberes que no se incluye en su puesto? En caso afirmativo descríbalos**

No

**8. Educación. Marque el espacio en blanco que indique los requisitos académicos del puesto, no su educación.**

No requiere educación formal

Menos que certificado de preparatoria

Certificado de preparatorio equivalente

Carera técnica o equivalente



- X Ingeniería
- X Postgrado o certificación profesional

**Anote los grados avanzados o los certificados o licencias profesionales que se requieran.**

**Indique su escolaridad cuando llego a este puesto.**

## CONCLUSIÓN

### 9. Experiencia. Marque la experiencia necesaria para desempeñar el trabajo.

- Ninguna
- Menos de un mes
- Un mes a menos de seis meses
- X Seis meses a un año
- X Uno a tres años
- Tres a cinco años
- Cinco a diez años
- Más de diez años.

### 10. Habilidades. Anote las habilidades necesarias para el desempeño de du trabajo (por ejemplo, grado de exactitud, alerta, precisión en el manejo de las herramientas, método, sistemas descritos, etcétera).

Liderazgo, poder de toma decisiones, alta gerencia, alta administración, dirección y control de procesos, gestión y aseguramiento de la calidad, gestión de procesos de investigación, desarrollo e innovación, transferencia de tecnología, soporte técnico en laboratorios de ensayo y calibración, diseño, gestión y evaluación de proyectos.

### **Anote las destrezas que ya poseía cuando llego a este puesto**

Baja administración, Alta dirección y control de procesos, gestión y aseguramiento de la calidad, soporte técnico en laboratorios de ensayo y calibración.

### 11. Equipo. ¿En su trabajo tiene que usar equipo? SI X NO

**En caso afirmativo, anote el equipo y señale si lo usa poco, a veces o con frecuencia**

Equipo	Poco	A veces	Con frecuencia
a) Equipos de calibración			x
b) Computador			x



c) Equipo de microbiología		x	
d) Equipos de análisis de Bromatología			x
e) Palm para correo electrónico	x		
f) Nutrición y toxicología		x	
g) Equipos de pasteurización y producción			x

Los métodos en los cuales nos hemos enfocado para conseguir la información crucial que permitirá conocer cuáles son las competencias específicas y necesarias para el puesto de administrador han sido la observación y la aplicación de un cuestionario llamado FIAP (formato de información del análisis de puestos), que nos brinda una información básica y clara, permitiendo reunir un cuadro completo del puesto, sus deberes y sus requisitos.

Se pide a los titulares del puesto que se debe llenar el FIAP, y con las respuestas se estructura la técnica de acopio de datos que se aplicará para la determinación de estrategias.

Al analizar el FIAP debe tenerse claras las diferencias entre los titulares. El analista no debe dar por sentado que todos los titulares y sus supervisores ven los puestos de la misma manera, el analista como gestor de talento humano deberá determinar los factores intrínsecos y estratégicos que titular dicho en este caso el administrador conjuntamente con el departamento de RRHH debe plantearse y manejar la información de manera de brindar soluciones a la selección del personal.

Esto es importante porque la investigación indica que el que haya muy poco conocimiento de un puesto da lugar a descripciones imprecisas.



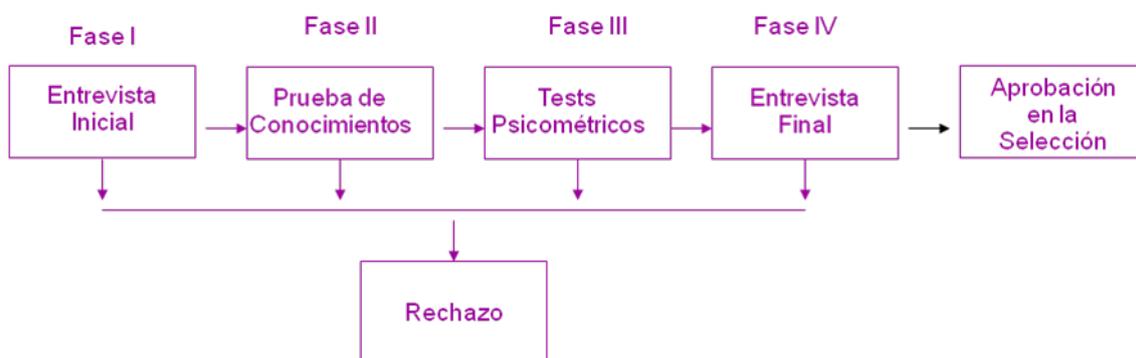
## CAPÍTULO III

### 3.1 Procedimiento de selección a desarrollar

En el mundo competitivo que estamos inmersos es sumamente necesario definir los planes de acción contingentes que queremos desarrollar, por ende, la necesidad de ser más capaces de desenvolvemos en el mundo globalizado hace que las empresas busquen para sus puestos de trabajo profesionales integrales desde toda perspectiva y conocedores del quehacer local, nacional e internacional.<sup>2</sup>

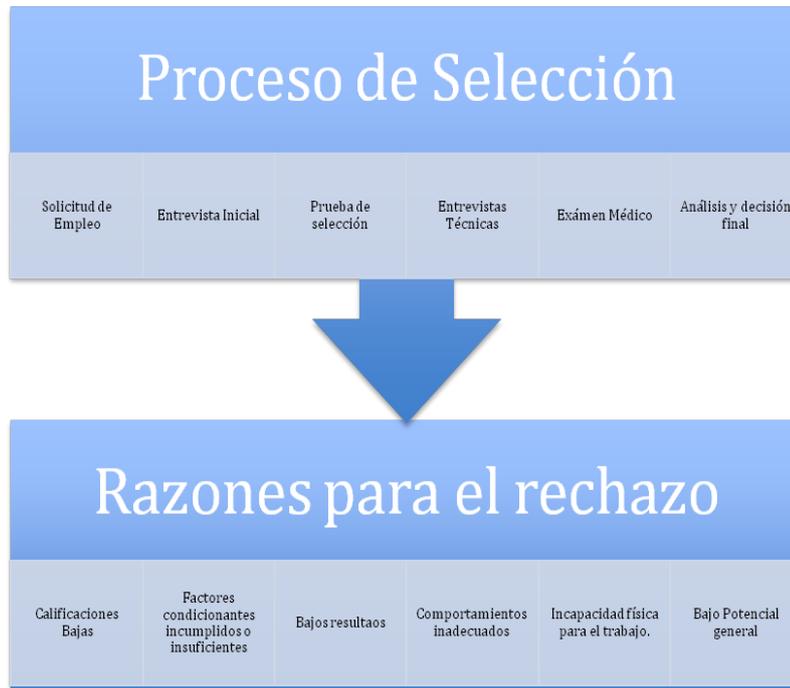
Así, más aun quien lidere la organización en puestos gerenciales debe cumplir claramente con el conocimiento, actitudes y habilidades necesarias en pro del éxito de sus funciones al mando de la institución.

Nuestro proceso para considerar un puesto de nivel gerencial en la empresa debe considerarse como "Selección secuencial en cuatro etapas " <sup>3</sup> que implican diversos avances y puntos de vista siguiendo los esquemasque a continuación se presentan.



<sup>2</sup> Tomado del Manual de Competencias de Chinacota. Chile, 2008

<sup>3</sup> Procedimiento de selección claramente más utilizado para cargos de nivel gerencial.



El uso de este procedimiento nace debido a la necesidad de escoger un gerente que cumpla con las competencias que se consideran requeridas para el cargo, pero que además se articulen de tal manera que se puedan aplicar de forma integral en el desarrollo de la actividad gerencial.

Debemos unificar o tratar de la misma manera las competencias demandadas con los aplicantes opcionados, es decir, en la medida de lo posible debemos alcanzar la estandarización entre las características que exige el puesto con las características que poseen los candidatos en cuanto a su proceso posterior de evaluación.<sup>4</sup>

No es suficiente obtener niveles estratégicos en la evaluación que se realizará, además de esto se debe considerar la exigencia que tiene la gerencia en ECOLAC, por lo que se vuelve imperante que la persona

---

<sup>4</sup> El proceso de evaluación de hojas de vida debe ser realizado por los encargados del departamento de Gestión de Talento Humano.



que alcance este cargo deba ser el más competente obteniendo un alto estándar cualitativo y cuantitativo del proceso.

### **3.1.1 Solicitud de empleo**

Todo proceso de selección de personal requiere de un camino sistemático de reclutamiento y más aun en nuestro caso por ser un cargo gerencial. Este motivo ha considerado la necesidad de publicar y abrir la convocatoria a todos los profesionales que se consideren con las competencias adecuada para tomar esta responsabilidad; para ello debemos realizar una campaña de comunicación determinando fechas límite para la presentación de los requisitos encomendados.

Tenemos que componer una solicitud de empleo, la misma que debería contener la información básica del aspirante además de posibles criterios de selección que establezcan aportes para la toma de decisiones del departamento de talento humano.

**Formato de entrevista Anexo N° 2**

### **3.1.2 Entrevista inicial**

La entrevista es uno de los instrumentos más adecuados para la evaluación de los aspirantes a ocupar una plaza de trabajo de nivel gerencial. Se constituye en una de las herramientas más usadas con la finalidad de medir de mejor manera las competencias que se requieren en el nuevo puesto de trabajo; es imprescindible que para la gerencia de ECOLAC los postulantes se entrevisten con el responsable de la selección del talento humano en ECOLAC, para poder verificar los niveles en los que se encuentran cada una de las competencias solicitadas anteriormente como útiles y quien podrá tener mayor éxito de acuerdo a lo establecido.



Tomando en consideración la estructura definida asumiremos como punto de partida el diseño de la primera entrevista<sup>5</sup> a continuación.

- Primeramente debemos tener claro que el objeto de la misma es llegar a comparar al solicitante con los requisitos específicos del puesto, además de crear en ambiente adecuado para el diálogo. (RAPPORT)
- Usaremos un tipo de entrevista dirigida la misma que será estructurada con anterioridad enmarcándose en lo siguiente:
  - o Crear un ambiente de *diálogo ameno* previo al inicio de la conversación.
  - o Es necesario haber revisado con anterioridad la *hoja de vida* de los postulantes para poder iniciar con las interrogantes.
  - o Debemos enfocarnos inicialmente en el *historial laboral*, consultando al entrevistado sus cargos anteriores, siendo determinante la experiencia gerencial que se posea en el sector o a fines. Es fundamental que el postulante cumpla los requisitos que se han propuesto con anterioridad. Además se necesita saber su aspiración económica, su actitud ante la autoridad y su interrelación laboral.
  - o El siguiente paso constituye las consultas de carácter *educativo*, es valioso saber su preparación de pregrado y posgrado que se una a la necesidad gerencial pero además industrial y en la medida de lo posible que conozcan la actividad del sector lácteo<sup>6</sup> y sus aportes en el mismo. Además se considera necesario los cursos de actualización y su perfil educativo en el ámbito personal.

---

<sup>5</sup> Las preguntas de la entrevista deben ser preparadas con anterioridad, no es necesario tenerlas puntualmente, mas bien deben estar dados los temas referenciales.

<sup>6</sup> ECOLAC es una empresa industrializadora y comercializadora de leche de la región sur del ECUADOR, por ello existe la necesidad de tener expertos en el sector que conozcan de su funcionamiento.



- o No menos importante es conocer acerca de su *ambiente familiar*, su hogar, su estado civil, su edad, sus motivaciones, aspiraciones, deseos, sobretodo cuál su perspectiva de vida de aquí en algunos años. También deberíamos conocer su estado de salud e historial del mismo.
- o Suele ser determinante conversar acerca de su *desarrollo personal* y colectivo, sobretodo en cuanto a saber qué capacidad tiene para enrolarse con un equipo de personas y si posee experiencias pasadas o cuáles serían sus posibles perspectivas.
- o El sentido de la informalidad debe ser puesto a consideración en esta entrevista consultándole acerca de sus *momentos libres* y sus *hobbies* los mismos que podrán darnos un aporte diferente para nuestra decisión final.
- o Finalmente se debería consultar de sus perspectivas y proyectos para con ECOLAC, además de su visión en la empresa y empoderamiento personal.
- Se debe tomar en cuenta el uso de un tipo de entrevista comparativa con la finalidad de establecer de acuerdo a los criterios mencionados cuál de los aspirantes puede en realidad acceder a este puesto.
- Finalmente es básico definir cuántos y quienes de los aspirantes tendrían mayor posibilidad de ser contratados en este puesto.

Estos factores deberían ser plenamente considerados con al finalidad de poder mantenerse en el proceso de selección a un número de entre cinco y diez aspirantes, considerando siempre hacer un análisis en base a las necesidades y a las aspiraciones de ECOLAC.



### **3.1.2.1 Factores a evaluar en el puesto**

Los factores que se deberían evaluar en la entrevista se articulan a las necesidades expuestas en el puesto de trabajo, sin embargo debemos ajustarlas al mismo existiendo niveles de desarrollo que deberían despejarse por medio de las pruebas de conocimientos y las entrevistas pertinentes en los procesos antes mencionados.

Estos factores han sido clasificadas en categorías tales como: *Gestión del conocimiento, administración de recursos, satisfacción del cliente y calidad del resultado.*

#### **3.1.2.1.1 Planeación**

Se establecerá y definirá la capacidad del gerente para producir, desarrollar nuevos aprendizajes y aplicar conocimientos, concertarlos en su departamento laboral para poder mejorar los diseños de procesos y avances, estableciendo temas prioritarios y desarrollo particular dentro de la empresa con una notable mejora con su entorno.

#### **3.1.2.1.2 Toma de Decisiones**

Es de suma importancia establecer, identificar, priorizar, articular el desempeño de las actividades a trabajar como gerente de la empresa y contextualizarlo con la aplicación de los procesos administrativos encaminados a restablecer el cumplimiento de metas y avances en cada uno de los objetivos propuestos verificando y siendo parte de las posibles ejecuciones de los criterios de manera eficiente y proactiva.

#### **3.1.2.1.3 Compromiso con la Organización**

Constatar la capacidad que posee el gerente para cumplir totalmente



con las competencias exigidas para el cargo, corroborando el desarrollo tanto de gestión, participación y proyección en todos los sentidos, esperando el cumplimiento mediato y efectivo de las propuestas establecidas.

#### **3.1.2.1.4 Transparencia**

Requerimos que pueda articular de forma directa el ejercicio moral y ético con la honestidad laboral y personal con el fin de desempeñar de la mejor manera posible la normativa organizacional para poder ser parte de los hechos exitosos que se requiere en la institución.

#### **3.1.2.1.5 Conocimiento del Entorno**

Es imperativo que el gerente tenga la capacidad de enlazar el entorno con la realidad institucional y pueda reconocer el presente, con visión futurista para poder mejorar y enmendar los condicionantes que se establezcan como necesarios durante el proceso. Este debe estar de acuerdo con los avances tecnológicos, reestructuraciones normativas Legales, el contexto social y cultural de la región, con el fin de comprobar su visión efectiva.

#### **3.1.2.1.6 Dirección y Desarrollo de Personal**

La capacidad del gerente para poder conducir, coordinar, agrupar, comprometer, empoderar al talento humano que está a su cargo debería atarse del poder de socialización y servicio por medio del carisma y condiciones cognitivas que deben articularse para conseguir las metas de manera adecuada.



### **3.1.2.1.7 Liderazgo**

Es un condicionante básico pero de desarrollo permanente, es trascendental que se conozca a plenitud la diferencia entre el influir y el servir, además de saber hacer que el equipo se desarrolle, usando técnicas adecuadas, debiéndolo conocer por medio de una entrevista efectiva y pruebas de suficiencia.

### **3.1.2.1.8 Orientación al Usuario y al Ciudadano**

Capacidad del gerente para atender las necesidades, sugerencias, inquietudes, de los clientes en forma respetuosa y oportuna, brindando la mejor alternativa de solución y en caso de existir dificultades pueda sobrellevarlas e interactuar de manera que se soluciones las mismas.

### **3.1.2.1.9 Orientación a Resultados**

El cumplimiento de las metas propuestas deben ser eficientemente cumplidas y en los tiempos señalados y para poder realizarlo se deben armonizar los objetivos a los planes de acción de tal, manera que la identidad sea la misma. Este criterio debe verificarse en el gerente opcionado.

### **3.1.2.2 Niveles**

Los niveles desarrollados son tres en cada uno de los factores los mismos que permitirán hacer una mejor evaluación de nuestros candidatos creando una matriz similar a un check list de competencias.

Los niveles a evaluar son los siguientes:



**3.1.2.2.1 Nivel Básico:** se considera un nivel base en el proceso de evaluación, considerado el mínimo para el trabajo en el puesto de gerencia. El aspirante debe mostrar seguridad, un buen perfil de cumplimiento de actividades laborales una aparente comunicación fluida, conocimientos suficientes, ganas de realización, impulsos emocionales, preocupación, conocedor de modelos identifica procesos básicos y es un gran informante, es decir todo el soporte elemental que necesita la seguridad de un puesto gerencial.

**3.1.2.2.2 Nivel Experto:** El rendimiento del aspirante es de nivel más avanzado, muestra desempeño exclusivo con mejor aplomo, se considera proactivo, comprometido con su posibilidad, existe una vehemencia de sentido empresarial, se lo concibe como un amante de retos y desafíos puede actuar en momentos difícil manejando y manteniendo la calma, el líder, puede profundizar e indagar sobre aspectos preocupantes, se nota una persona exigente en si misma y hacia el resto, se empoderar y hace que el resto se empodere, sabe el por qué actuar y cuando actuar.

**3.1.2.2.3 Nivel Estratega:** Colocarse en este nivel de competencia resulta ideal para el trabajo y desarrollo de potencialidades, además el aspirante que se encuentre aquí estará en la capacidad de priorizar, de tomar decisiones en todos los niveles de articular sus criterios de ser quien aborde necesidades estructurales y de fondo, debería ser tan conocedor del proceso como si ya fuera miembro de la institución, además un motivador empedernido con espíritu animador, amante del riesgo de alto nivel siempre conociendo que el éxito será su recompensa inmediata, debe mantener el estrés con eficiencia, ser un investigador y visionario en temas de cambios, es el encargado de hacer las mejores alianzas y tomar la batuta en el momento adecuado, se debe mostrar abierto y a la vez exigente con los procesos, mirar siempre hacia el futuro tomando el presente como una



realidad invariable, creador de planes complejos y a la vez se adapta a cambios sustanciales y definitivos.

#### **Anexo N° 3 MATRIZ ENTREVISTA**

#### **Anexo N° 4 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO**

### **3.2 Pruebas de conocimiento y psicométricas<sup>7</sup>**

Estas pruebas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona, además estas se suelen usar como medidas de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación que se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de una persona se comparan con ciertos estándares para encontrar resultados en percentiles.

Las características fundamentales que buscamos encontrar en nuestro futuro gerente son:

Predictibilidad, validez y precisión

Lo que en realidad focalizan estas pruebas son las actitudes definiendo el nivel en el que las personas las poseen, para poder conocer su desempeño posible en cada área de trabajo. Es importante considerar que si las pruebas de conocimiento miden la capacidad actual de realización y habilidad, las psicométricas se encargan de las aptitudes individuales para ofrecer un diagnóstico futuro de su potencial de desarrollo.<sup>8</sup>

Las siguientes son las aptitudes personales que se consideran necesarias para el puesto de selección.

---

<sup>7</sup> Chiavenato I. Gestión del Talento Humano. 2006

<sup>8</sup>



- Predisposición natural para el desarrollo del trabajo.
- Apertura hacia la recepción de diferentes criterios.
- Socialización permanente y facilidad de expresión.
- Recepción rápida de conceptos matemáticos y complejos.
- Interpretación de números de manera flexible.
- Predisposición para recibir todo tipo de críticas.
- Facilitador y comunicador de expresiones y sensaciones.
- Expresión de simpatía permanente.
- Fortaleza continua y apertura hacia el cambio constante buscando la excelencia.
- Paciencia y a la vez exigencia que definan el cargo y su necesidad de resultados.

La prueba psicométrica que vamos a usar para el cargo de gerente de ECOLAC será tomada a partir de la teoría multifactorial de Thurstone<sup>9</sup> en la cual se definen algunos factores interdependientes entre sí y cada uno da una aptitud a la persona. Para ello se han creado siete factores específicos, los mismos que dan una aptitud a las personas y que se definen a partir de criterios evaluables y medibles.

<b>TEST PSICOMÉTRICO</b>		
<b>Factor V</b>	<b>Aptitud verbal</b>	<b>Redacción y escritura</b>
		<b>Precisión en las palabras</b>
		<b>Expresión escrita</b>
<b>Factor W</b>	<b>Fluidez verbal</b>	<b>Oratoria</b>
		<b>Escritura</b>

---

<sup>9</sup> Nacido en 1887 en EEUU, fue un Ingeniero mecánico y psicólogo experto en la psicometría y psicofísica. Murió en EEUU en 1955.

		<b>Argumentación</b>
<b>Factor N</b>	<b>Aptitud Matemática</b>	<b>Manejo de números</b>
		<b>Cálculo</b>
		<b>Matemáticas</b>
<b>Factor S</b>	<b>Aptitud espacial</b>	<b>Geometría</b>
		<b>Pintura</b>
		<b>Arquitectura</b>
		<b>Escultura</b>
<b>Factor M</b>	<b>Memoria asociativa</b>	<b>Memorización</b>
<b>Factor P</b>	<b>Aptitud perceptiva</b>	<b>Facilidad para detalles</b>
		<b>Fantasía</b>
		<b>Atención.</b>
<b>Factor R</b>	<b>Razonamiento abstracto</b>	<b>Razonamiento lógico</b>
		<b>Abstracción</b>
		<b>Visión Global</b>



## CAPÍTULO IV

### 4.1 Definición de competencias necesarias para el puesto.

#### 4.1.1 Entrevista Técnica

Conocemos de antemano que estamos prácticamente en el último escaño decisor, donde se debe verificar si realmente el opositor tiene las competencias adecuadas para laborar en ese cargo, es por ello que antes de conocerlo deberíamos desarrollar las competencias que posee un gerente de ECOLAC.

- **Competencias Laborales**

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas en el ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización<sup>10</sup>. Es decir, es la capacidad de las personas para desempeñar alguna función productiva en escenarios laborales utilizando variados recursos en distintas condiciones con el fin de conseguir resultados.

Es valioso considerar el componente genérico y específico que debería poseer un gerente y más aun uno que manejará una planta industrial y estará en contacto con muchas personas.

- **Competencias generales laborables**

Las competencias más generales se denominan "competencias

---

<sup>10</sup> Tomada de la lectura "Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas" Bogotá –Colombia. 2003



generales laborales” y se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, tipo de actividad productiva, pero facilitan el desempeño individual y colectivo además de fortalecer el puesto en el que vamos a trabajar por ser elitista<sup>11</sup>.

Debemos saber que precisamente podremos contratar alguna persona que cumpla con estas competencias ya que se requiere a plenitud alguien que consiga los objetivos necesarios para alcanzar todas las metas encomendadas.

- **Características de las competencias generales laborales**

- **Genéricas:** no están ligadas a una ocupación particular.
- **Transversales:** son necesarias en todo tipo de empleo.
- **Transferibles:** se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje.
- **Generativas:** permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades.
- **Medibles:** su adquisición y desempeño es evaluable.

Es necesario considerar que el puesto de trabajo que estamos buscando se constituye en un cargo clave para el buen desempeño de la organización, es por esto que a continuación se presenta de manera detallada las competencias laborales necesarias en la persona que se vaya a escoger<sup>12</sup>.

- **Competencias específicas**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector

---

<sup>11</sup> Lo consideramos así por ser el máximo puesto jerárquico en ECOLAC, aunque dependa de la UTPL.

<sup>12</sup> Estas competencias son una base para el desarrollo de cualquier profesión, articulan las necesidades de las personas en general.



productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales<sup>13</sup>.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, en este caso deberían articularse con el manejo de la planta de lácteos ECOLAC y su búsqueda de beneficios al máximo nivel. Estas habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. En una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos ocupacionales, logrando con ello movilidad y desempeño efectivo.

Para poder conseguir de manera eficiente un buen administrador y gerente efectivo se deben considerar las competencias específicas que este deberá tener para enrolarse en la planta, por ende luego de hacer el análisis respectivo, hemos extraído las competencias que permitirán ganar un gerente exitoso para ECOLAC.

1. Analizar un problema empresarial y encontrar soluciones oportunas.
2. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control interno.
3. Identificar el efecto de los elementos macro y micro económicos que afectan a la organización.
4. Detectar oportunidades para insertar nuevos negocios y por ende productos enfocados hacia el sector.
5. Interpretar la información contable y financiera para realizar una toma de decisiones eficiente.

---

<sup>13</sup> La integración de estos factores permiten una formación integral de desarrollo común.



6. Desarrollar ventajas competitivas y cadenas de valor en la organización.
7. Diseñar, implementar y gerenciar programas de mejora y aseguramiento de la calidad.
8. Gestionar y liderar el talento humano para el desarrollo de procesos productivos.
9. Aplicar eficientemente las tecnologías para la industrialización de diversos productos a fines.
10. Modelar y simular procesos productivos agroindustriales y biotecnológicos
11. Identificar, evaluar y adaptar tecnologías mejoradas para el entorno y su compatibilidad para con el medio ambiente.
12. Analizar e interpretar aspectos financieros de la empresa y del país.

Para poder realizar un proceso de evaluación acertado procedemos a usar una matriz de evaluación de nivel gerencial que se ha diseñado con la finalidad de articular el proceso y definir claramente la entrevista realizada por el técnico determinado. La misma deberá contener una doble entrada con las competencias genéricas y específicas y los niveles que deberían alcanzar los aspirantes subiendo desde el nivel uno como

NIVELES	COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	
	GENERALES	ESPECÍFICAS	VALORACIÓN
Nivel 5	nivel	directivo	
Nivel 4	nivel	profesional	
Nivel 3	nivel	técnico	
Nivel 2	nivel	calificado	
Nivel 1	nivel	semicalificado	
		TOTAL	



el más bajo hasta el nivel cinco como el más alto, considerando los siguientes criterios:

Anexo N° 5 MATRIZ COMPETENCIAS

## 4.2 Toma de decisión y selección

Durante el proceso propuesto para la selección del nuevo administrador de ECOLAC se ha diseñado diferentes herramientas y avances que han permitido de una u otra forma poder articular los criterios y escoger a la persona más indicada para el cargo final<sup>14</sup>.

Desde un inicio se escogió claramente el proceso secuencial de cuatro etapas para determinar la persona más idónea, por lo que en cada uno de los pasos iniciando en la recepción de solicitudes hasta la entrevista final se han ido descartando posibilidades hasta llegar a los más aptos.

Sabemos que la entrevista inicial fue encaminada a la distinción de factores incidentes y de los cuales sobretodo determinan realidades en el funcionamiento de las personas, al ser este un cargo de suma responsabilidad y acción, claramente debería identificarse con el mismo y determinar sus condiciones de éxito.

Así, luego de la información en los diferentes medios de comunicación se receptorán todas las carpetas que se pudieran recibir en un período de tiempo determinado acompañadas de la solicitud de empleo que permitirá establecer los máximos parámetros y los estándares de relaciones personales.

Se determinó que el primer filtro de rechazo será la recepción de carpetas, por lo cual se escogerán entre cinco y diez de las más sobresalientes y que se alineen con las necesidades de ECOLAC y su campo de acción.

---

14



Las personas seleccionadas ingresarán directamente a una entrevista inicial en la que mediremos todos los factores que se requieren para el cargo por medio de temas que se sobrellevarán en las entrevistas. Estas podrán rechazar, si se cree conveniente, o no a los aspirantes, para que estos luego sean evaluados primero por medio de una prueba de conocimientos y después por una prueba psicométrica que establecerán en que condiciones tanto de saber y de aptitud están los posibles ganadores.

Finalmente este grupo selectos profesionales tendrán una entrevista de carácter técnico que establecerá las competencias<sup>15</sup> que se requieren para el buen desempeño de la gerencia de ECOLAC, por ende, se necesitan competencias generales para el manejo y control además de específicas sobretodo por el sector al cual va a dirigir dentro de las cuales se ha formado y se ha desarrollado.

La decisión final dependerá de la siguiente tabla con los pesos<sup>16</sup> que se han considerado como posibles. Y se presentan a continuación:

Etapas de Selección	Peso porcentual
Hoja de vida	10%
Entrevista inicial	20%
Prueba de conocimientos	15%
Prueba psicométricas	15%
Entrevista Técnica	40%
TOTAL	100%

---

15

16



Este sería el resultado final que cada aspirante debería tener de manera particular y aparentemente el que más alto puntaje en todos los parámetros alcance sería escogido para GERENTE de ECOLAC, sin embargo no siempre quien tenga más puntaje debería ser escogido, ya que los pesos de los procesos pueden resultar algo subjetivos, esa es la razón para que la selección se realice de una terna final que posea los más altos puntajes y de acuerdo a las necesidades del cargo además de la evaluación del puesto y las competencias principales se elija a quien se considere mejor.

La decisión final la tendrían el responsable del departamento de Gestión de Talento Humano de la UTPL y el Director de CITES (superior directo jerárquico) quienes tendrán la posibilidad de verificar la persona más conveniente para el desarrollo del puesto.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En conclusión podemos determinar que el puesto de trabajo para el cargo de administrador de la planta de productos naturales ECOLAC requiere, un alto nivel de liderazgo, en donde conste los niveles que se proponen, para alcanzar el nivel de estrategia.

Las candidatas(as), que ocupar el cargo deberán poseer conocimientos claros de la industria e ir de la mano con sus aptitudes de liderazgo, deslindando de su quehacer, la operatividad de la planta es más entablar la parte estratégica de la misma en conjunto con su equipo humano que tiene una alta preparación técnica y académica referente a la industria.

Se plantea para el departamento de RRHH de la UTPL, ciertas acotaciones importantes para el desarrollo correcto de la selección del puesto para el cargo de administrador(a) de la Planta de ECOLAC.



El determinar ciertas competencias específicas que la persona debe poseer para que desarrolle correctamente su talento como tal en el puesto es importante, tomar un criterio técnico y valorativo para la asignación de dicho cargo.

Contar con un sistema de evaluación de desempeño por competencias permitirá valorar el desempeño adecuado de este cargo en base a resultados que se vera reflejado en le crecimiento de la empresa y en el buen desempeño del clima laboral en conjunto con el personal de la planta.

Este proyecto ayudará a que se implemente este tipo de sistema para la planta como tal y a su vez se haga una selección óptima y de calidad en la selección del personal. Ponderando la carga laboral en cada unos de los puestos y así suavizar esta carga y redistribuirla.

El potenciar las aptitudes y capacidades de la persona dentro de la administración del cargo se recomienda al personal del departamento de RRHH, pueda delimitar el sistema para los empleados de la planta y así poder mediante los indicadores planteados, tratar de potenciar el talento de las personas en el lugar de trabajo y así pueda existir un clima laboral y forme parte de su cultura organizacional dentro de ciertas áreas de la organización.

El diseño de puestos consiste en estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos para alcanzar la satisfacción y el desempeño óptimo.

Se recomienda tratar de realizar un espíritu colegiado entre los cargos de alta gerencia, es decir ir formando a los futuros candidatos para cuando su etapa de preparación permita la interacción más acertada y dinámica en el ascenso para el desarrollo de las necesidades que el cargo requiere.



El enriquecimiento del puesto en base a competencias, permitirá diseñar los puestos de manera que satisfagan las necesidades de crecimiento, reconocimiento y responsabilidad de los empleados y como tal en el flujo de trabajo de la organización.

## ANEXOS



## ANEXOS

### FICHA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

División	Fecha de elaboración	Fecha de ultima división
Administrativa	15 de noviembre 2008	15 de noviembre 2008
<b>ORGANIGRAMA</b>		<b>LÍNEAS DE RELACIÓN</b>
<pre> graph TD     DG[Director General de CITES] --&gt; GA[Gerente Administrativo]           </pre>		<b>JEFATURA</b>
		GERENTE ADMINISTRATIVO
		<b>COLATERALES O PARES</b>
		<b>CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA</b>
<b>OBJETIVO GENERAL (QUE Y PARA QUE)</b>		
<b>Objetivos Especificos</b>	<b>Indicadores del Desempeño</b>	
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	
<b>FUNCIONES</b>		
<b>PERFIL</b>		
<b>PERSONALIDAD</b>	<b>ACADÉMICO</b>	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		



COMPETENCIAS	BÁSICO	PROMEDIO	SUPERIOR	ELEVADO
1. CONOCIMIENTOS				
2. DESTREZAS Y HABILIDADES				
3. COMPORTAMIENTOS				



**Matriz General de Prueba de Conocimiento.** *Calificación sobre 100 puntos mínimo a obtener 65 puntos.*

<b>1.1 Aspectos Tecnológicos</b>	<b>20 puntos</b>
Análisis Matemático	
Lógica matemática	
Estadística	
Química General	
Biología	
<b>1.2 Aspectos de Ingeniería</b>	<b>35 puntos</b>
Operaciones Unitarias	
Termodinámica y Refrigeración	
Bromatología y Nutrición	
Bioquímica	
Operaciones Unitarias	
Diseño Industrial	
<b>1.3 Gestión Empresarial</b>	<b>45 puntos</b>
Liderazgo	
Presupuestos	
Indicadores Financieros	
Auditoría	
Contabilidad y Tributación	
Legislación Empresarial	
Economía	
Entorno Económico	



Producción	
------------	--

\*\*\* Se aplicaran preguntas de acuerdo a esos temas de interés.



## BIBLIOGRAFÍA

Administración de Recursos Humanos. John M. Ivancevich, Editorial Mac Graw Hill, Novena edición.

Administración de Recursos Humanos. De Cenzo Robbins, Editorial Limusay Wiley.

Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas" Bogotá –Colombia. 2003

Chiavenato I. Gestión del Talento Humano. 2006

Manual de Competencias de Chinacota. Chile, 2008

Manual de Competencias para la empleabilidad Lic. Monica de Trejo.