



¡ POSGRADOS !

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS.

RPC-SO-30-NO.502 -2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y
TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA
EMPRESA TOYOCUENCA S.A., MEDIANTE EL
MODELO POR COMPETENCIAS

AUTOR(ES)

ANDRÉS GUSTAVO CEDILLO MALDONADO
PAOLA FERNANDA OYERVIDE QUIZHPI

DIRECTOR:

GUIDO PAÚL FLORES SISALIMA

CUENCA – ECUADOR
2022

Autores:**Andrés Gustavo Cedillo Maldonado**

Ingeniero en Mecánica Automotriz.

Candidato a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Cuenca.

acedillom2@est.ups.edu.ec

**Paola Fernanda Oyervide Quizhpi**

Ingeniera Comercial.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Cuenca.

pfoq945@live.com

Dirigido por:**Guido Paúl Flores Sisalima**

Licenciado en Psicología Del Trabajo.

Magister en Administración de Empresas, Mención en Recursos Humanos y Marketing.

Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

pflores@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2022 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

ANDRÉS GUSTAVO CEDILLO MALDONADO

PAOLA FERNANDA OYERVIDE QUIZHPI

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de selección, contratación e inducción de los funcionarios de la empresa Toyocuenca S.A., mediante el modelo por competencias

DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo materializado en este proyecto de titulación primero a Dios y por consiguiente a mi abuelita Isabel, madre Mirian, hermana Martha y Juan, mi compañero de vida, quienes creyeron en mí, y me han apoyado incondicionalmente convirtiéndose en los pilares fundamentales para concluir con esta nueva meta de vida personal y profesional.

Paola.

A Dios, que es su voluntad el haber concluido esta etapa de mi vida. A las personas más importantes en mi vida, mis padres Gustavo y Rocío, mis hermanos Arturo y Pamela, mi sobrino Lucas, por su apoyo y comprensión, que han sido el pilar fundamental en el cumplimiento de mis metas, por su esfuerzo y su ayuda incondicional ya que sin ellos no habría alcanzado este objetivo y en especial a mi hija Amara quien es mi motor y motivación más grande.

Andrés.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a primero a Dios por otorgarme la dicha de tener a mi abuela Isabel, madre Mirian, hermana Martha quienes, durante el camino de la vida, me sostuvieron de la mano y alentaron a no rendirme, de igual manera a mi compañero de tesis, que durante el camino nos encontramos con retos y supimos mediante la sabiduría de nuestro tutor Guido Flores, atravesar con éxito, para de esta manera culminar y cumplir con nuestro objetivo.

Paola.

Agradezco a Dios por esta gran experiencia, a mi universidad por convertirme en un profesional en lo que tanto me apasiona, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso en mi formación, a mi compañera de tesis con quien nos enrumbamos en esta maestría y de manera especial a mi director, Mtr. Guido Flores.

Andrés.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
TABLA DE CONTENIDOS	3
LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS	6
1 INTRODUCCIÓN	10
1.1 Situación Problemática. Antecedentes	10
1.2 Formulación del Problema	11
1.3 Justificación práctica	11
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo general	12
1.4.2 Objetivos Específicos	12
2 MARCO TEÓRICO	13
2.1 SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	13
2.2 Manuales de funciones	15
2.2.1 Gestión por competencias	17
2.2.1.1 Tipos de competencias	18
2.2.1.2 Diccionario de competencias	19
2.2.1.3 Perfiles por competencias.....	20
2.2.2 Procesos de identificación del cargo-puesto	21
2.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	22
2.3.1 ANÁLISIS DE NECESIDADES	23
2.3.1.1 Pronóstico de requerimiento.....	24
2.3.2 Reclutamiento del personal	27
2.3.3 Pruebas de selección.....	28
2.3.3.1 Entrevistas	30
2.3.3.2 Valoración y la selección	31
2.3.4 Contratación	32
2.3.4.1 Jornadas de trabajo	33

2.3.5	Inducción	34
2.3.6	Seguimiento.....	34
3	METODOLOGÍA	36
3.1	Unidad de análisis	36
3.2	Población.....	36
3.3	Métodos.....	37
3.4	Herramientas para la recolección de datos	37
3.4.1	Encuesta	38
3.4.2	Flujograma de procesos.....	38
3.4.3	Manual por Competencias (MPC).....	38
3.4.3.1	Estructura del Manual por Competencias	39
3.4.3.2	Proceso para elaboración del Manual por Competencias.....	41
3.4.4	Metodología para el levantamiento del cargo	43
4	DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	47
4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	59
4.2	PROPUESTA	60
4.2.1	PROCESO DE SELECCIÓN.....	61
4.2.2	PROCESO DE CONTRATACIÓN	62
4.2.3	PROCESO DE INDUCCION	63
5	DISCUSIÓN.....	65
6	CONCLUSIONES.....	65
7	RECOMENDACIONES.....	66
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
9	ANEXOS	71
9.1	Manual por competencias índice.....	71
9.2	Manual por competencias Alcance /Objetivos.....	72
9.3	Manual por Competencias Objetivos y responsabilidades.....	73
9.4	Manual por competencias lista de puestos	74
9.5	Manual por competencias organigrama	75
9.6	Manual por competencias descripción del puesto.....	76

9.7	Manual de selección, contratación e inducción.....	78
9.8	Manual de selección, contratación e inducción, proceso selección	79
9.9	Hoja de requerimiento	80
9.10	Datos personales de candidato	82
9.11	Hoja de preselección	85
9.12	Manual por competencias proceso de contratación.....	86
9.13	Recepción de la documentación	87
9.14	Manual por competencias proceso de inducción.....	88
9.15	Entrega de material.....	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Base cero	25
Tabla 2	Elementos esenciales del contrato.....	32
Tabla 3	Descripción de la población	36
Tabla 4	Herramientas utilizadas para la implementación del Manual por Competencias (MPC) .	39
Tabla 5	Elementos que componen el Manual de Competencias	40
Tabla 6	Identificación del cargo	44
Tabla 7	Competencias	44
Tabla 8	Características	45
Tabla 9	Misión	45
Tabla 10	Actividades.....	46
Tabla 11	Nivel.....	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Subsistemas de talento humano	14
Figura 2 Proceso de selección de personal	15
Figura 3 Manual de funciones	17
Figura 4 Tipos de competencias	19
Figura 5 Capacidades del personal/ Descripción del puesto	21
Figura 6 Proceso planificación Recursos Humanos	22
Figura 7 Proceso de selección de personal	23
Figura 8 Componentes para planificación estratégica.....	24
Figura 9 Técnica de abajo hacia arriba.....	25
Figura 10 Modelo matemático	26
Figura 11 Modelo estadístico	27
Figura 12 Candidatos	28
Figura 13 Pruebas de selección	29
Figura 14 Tipos de entrevista	31
Figura 15 Seguimiento	35
Figura 16 Métodos aplicados en la propuesta	37
Figura 17 Simbología diagrama de flujo.....	38
Figura 18 Modelo de encabezado.....	40
Figura 19 Codificación.....	40
Figura 20 Esquema para la elaboración del MPC	42
Figura 21 Organigrama	45

Figura 22 Departamento de trabajo	47
Figura 23 Tiempo laborando en la empresa	48
Figura 24 Cuenta con manual de funciones	48
Figura 25 Funciones del Manual de función	49
Figura 26 Claridad del Manual de Funciones	49
Figura 27 Definición del Manual de Funciones	50
Figura 28 Necesidades del cargo.....	50
Figura 29 Encargado de la Gestión de Talento Humano	51
Figura 30 Procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección	52
Figura 31 Encargado del proceso de reclutamiento y selección	53
Figura 32 Proceso de reclutamiento	54
Figura 33 Uso de los Manuales de Reclutamiento y Selección	54
Figura 34 Pruebas para procesos de selección	55
Figura 35 Proceso técnico para el proceso de inducción	56
Figura 36 Actividades para el proceso de inducción.....	57
Figura 37 Encargado de proceso de inducción.....	58
Figura 38 Encargado de proceso de inducción.....	58
Figura 39 Flujograma propuesta proceso de selección	62
Figura 40 Flujograma propuesta proceso de contratación	63
Figura 41 Flujograma propuesta proceso de inducción	64

RESUMEN

TOYOCUENCA S.A. es una empresa encargada de brindar servicio automotriz integral a vehículos de la marca Toyota, por lo que contar con el personal idóneo es fundamental para garantizar su buen funcionamiento y por ende su calidad. En este sentido, la presente propuesta tiene como objetivo generar una cultura de mejora para los procesos de selección, contratación e inducción de los funcionarios de la empresa TOYOCUENCA S.A., mediante el modelo por competencia. Para lo cual se diagnosticó la situación actual de los procesos, en donde se ha podido observar que la carencia de un mecanismo establecido repercute de manera negativa, razón por la que se hizo un levantamiento de perfil por competencia y se generó un modelo de Manual por Competencias.

Palabras clave: *Manual por Competencias, Selección, Contratación, Inducción, Talento Humano.*

ABSTRACT

TOYOCUENCA S.A. is a company that provides a wide range of automotive services for Toyota vehicles. Therefore, having highly qualified staff is fundamental to guarantee the performance and the quality of such services. In this sense, this proposal aims at creating a continuous-improvement culture for the staff selection, hiring, and induction processes at TOYOCUENCA S.A. by using a competency-based model. For this purpose, current processes were analyzed and a negative impact was evidenced as a result of the lack of an established mechanism. Thus, competency profiles and a competency-based manual model were created.

Keywords: *Competency-based Manual, Selection, Hiring, Induction, Talent Management.*

1 INTRODUCCIÓN

Toda organización busca incorporar a sus líneas al personal idóneo que puede ejecutar de manera eficiente y eficaz sus actividades y que tenga sinergia con el resto de los miembros. Sin embargo, para que esta dinámica pueda ser posible es necesario implementar herramientas para su adecuada selección, contratación e inducción. En este sentido, el Manual por Competencias, es una poderosa herramienta, que permite no solo realizar los procesos de contratación, sino que faculta a sus miembros en conocer la actividad de un cargo y alinearla con la misión, visión y valores institucionales, ayudando a comprensión del rol de cada uno de los miembros en la organización.

El no contar con esta herramienta, puede generar varios problemas dentro de la empresa, como es la duplicación de funciones, la mala comunicación, la mala planificación estratégica, entre otros. Lo que puede generar problemas como la reducción de capacidad competitiva y operativa de la empresa, a su vez, puede generar problemas internos como la desmotivación por parte de los trabajadores, una inadecuada toma de decisiones, entre otros.

De esta manera, la presente investigación busca generar una cultura de mejora para los procesos de selección, contratación e inducción de los funcionarios de la empresa TOYOCUENCA S.A., mediante el modelo por competencia. Este modelo permite a la empresa conocer de forma más detallada aspectos como los requisitos de un puesto, sus características y el tipo de conocimiento que se necesita para ejecutarlo; también ubica en un plano jerárquico al puesto y su relación con el entorno laboral; sus funciones y el nivel que este tiene y Finalmente, es una herramienta de apoyo para optimizar los procesos de selección, contratación e inducción del personal.

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

TOYOCUENCA S.A. es una empresa encargada de brindar servicio automotriz integral a vehículos de la marca Toyota, misma que se ha caracterizado por contar con personal competente, basándose en la filosofía japonesa KAIZEN (mejora continua). Durante toda su trayectoria el personal ha sido seleccionado y contratado a partir de procesos empíricos fundamentados por el criterio del representante legal, generando problemas visibles como la colocación de profesionales con perfiles que no cumplen con los requisitos del cargo designado, dando como resultado:

Trabajadores con poco sentido de pertenencia, altos niveles de estrés, ansiedad e inclusive desmotivación, por lo que surge la necesidad de abarcar dichos procesos, los cuales se pretenden mejorar empezando con el levantamiento de perfiles en base a competencias para los cargos existentes, y de esta ofrecer una alternativa a la empresa que le permita captar personal con capacidades, destrezas y aptitudes idóneas para el desempeño de cada cargo.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera afecta el no contar con un Manual por Competencias a los procesos de selección, contratación e inducción en la empresa TOYOCUENCA S.A.?

1.3 Justificación práctica

Hoy en día muchas empresas han basado sus procesos de contratación de manera subjetiva ya sea por desconocimiento de técnicas para la selección de personal o basándose en su experiencia al momento de administrarlo, generando conflictos dentro de las mismas, debido a que en ciertas ocasiones el personal seleccionado no es el idóneo para desempeñar los cargos para los que fueron contratados; tal es el caso de TOYOCUENCA S.A., empresa que a pesar de que su imagen transmite una cultura de organización en armonía, la realidad es distinta; al igual que muchas empresas como se cita anteriormente, no cuenta con procesos técnicos de selección e inducción de personal presentando problemas internos como: insatisfacción del personal, bajo rendimiento, falta de compromiso, alta rotación e incluso incremento en el gasto a razón de la capacitación permanentemente al nuevo personal.

Con el objetivo de atender a cada uno de los problemas identificados, aparecen diversas metodologías que aportan en la confección de procesos de selección e inducción de personal, siendo una de las más efectivas el basarse en perfiles por competencias, en donde se establecen lineamientos claros con los que se podrá seleccionar al personal idóneo para cada cargo en la empresa, así como la inducción de estos. Muchas de las veces los procesos de selección e inducción de personal son actividades que no se las toman en serio, siendo puntos muy importantes para encontrar personal calificado con las aptitudes y actitudes que la empresa necesita para la ejecución de actividades y desempeño de funciones.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Generar una cultura de mejora para los procesos de selección, contratación e inducción de los funcionarios de la empresa TOYOCUENCA S.A., mediante el modelo por competencia

1.4.2 Objetivos Específicos

- Dotar de una propuesta de perfiles laborales por competencias para cada cargo
- Diagnosticar la situación actual de los procesos de selección, contratación e inducción de la empresa TOYOCUENCA S.A.
- Sustentar las teorías sobre generación de valor y beneficio en organizaciones vinculadas a metodologías basadas en competencias para los procesos de selección, contratación e inducción
- Dotar de una herramienta metodológica para mejorar los procesos de selección e inducción

2 MARCO TEÓRICO

El concepto de empresa está estrechamente relacionado con el concepto de organización, pues se puede entender como un conjunto de personas que desarrollan ciertas actividades y cooperan entre ellas para alcanzar un objetivo. Este enfoque ha sido abordado por múltiples autores desde miradas como la teoría organizacional, la teoría económica y el ámbito jurídico. Por lo que, esta dinámica puede entenderse como un sujeto económico, que desarrolla una actividad plenamente identificada para transformar los factores de producción, en bienes o servicios y así generar beneficios. Por lo general los beneficios que busca una empresa son económicos, pues necesitará de ellos para mantenerse en el tiempo (Mero-Vélez, 2018).












Bajo esta perspectiva, las organizaciones implementan una serie de estrategias, procesos o procedimientos para sostenerse en el mercado. Dentro de estos procesos se puede encontrar aquellos destinados a la selección, contratación e inducción los cuales son componentes fundamentales para perdurar y posicionarse dentro del mercado. A su vez, una de las actividades estratégicas que debe de realizar, es la creación de manuales de función, la planeación de recursos humanos y sus procesos. Esta actividad se comprende como el procedimiento que consiste en revisar las necesidades de contratación de personal, para garantizar que la organización cuenta con el número de trabajador requeridos y con la capacitación para realizar un trabajo (Torres-Flórez & Velasquez-Díaz, 2018).

2.1 SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO

El talento humano al igual que otras ciencias de la administración, tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de las actividades de la empresa como las normativas laborales, por la que la organización de los procesos tiene como nombre de subsistemas de talento humano (Matute & Bojorque, 2021). Estas actividades permiten a la empresa realizar diversos procesos según el requerimiento y evolución de la misma y se dividen en:

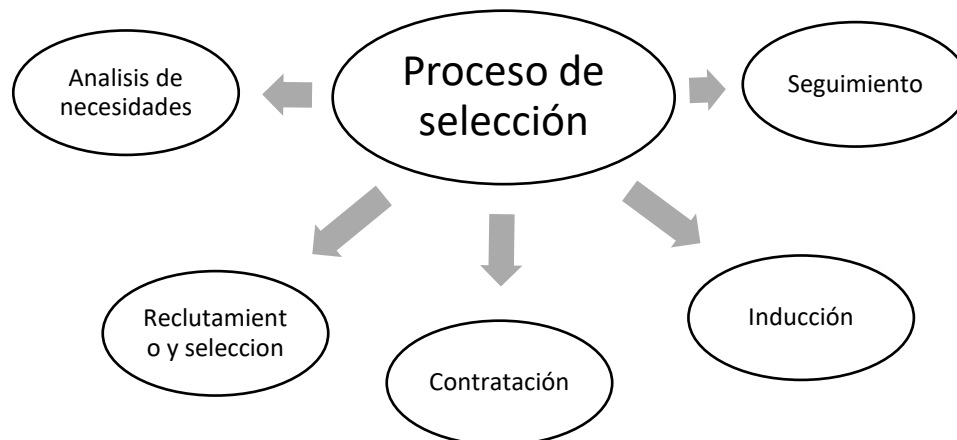
Figura 1 Subsistemas de talento humano



-  Reclutamiento
-  Selección
-  Contratación
-  Inducción
-  Desarrollo
-  Capacitación
-  Sueldos y salarios
-  Relaciones laborales
-  Jubilación
-  Renuncia
-  El despido

Fuente: <https://www.gestion.org/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>

Estos procesos son de suma importancia para el desarrollo de las actividades de la organización y pueden comprender diferentes partes. Sin embargo, la presente propuesta se va a basar únicamente en los procesos de selección de personal el cual comprende el análisis de necesidades, el reclutamiento y selección, así como en la contratación, la inducción y el seguimiento (Matute & Bojorque, 2021).

Figura 2 Proceso de selección de personal

Fuente: Elaboración propia basado en (Torres & Godoy, 2019)

2.2 Manuales de funciones

El conjunto de lineamientos y tareas que cada Trabajador debe realizar en el transcurso de su trabajo diario está contenido en el manual de funciones, el cual es una herramienta o instrumento de trabajo fundamental para una empresa. Este debe ser elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas establecidas por la empresa y orientaciones para desarrollar las actividades cotidianas, esto sin interferir en las capacidades intelectuales ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa (Cruz & Lucero, 2018).

Por lo tanto, el manual de funciones debe establecer con claridad la responsabilidad y las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, los requisitos, perfiles e incluyendo informes de actividades que deben ser estructurados por lo menos una vez al año, en donde, se demuestre de manera cuantitativa y cualitativa las labores cumplidas en el periodo. Pero también debe comprender los problemas e inconvenientes que se presenten en el cargo y sus respectivas soluciones (Pozo & Ramírez, 2020).

Hay que recalcar que, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes o especialistas, para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. De esta manera, se puede comprender al manual de funciones como un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos

de trabajo. Mediante el manual de funciones, se puede formular los requisitos solicitados por la empresa y establecer las relaciones internas del cargo (Pozo & Ramírez, 2020).

Esta herramienta es de suma importancia ya que permite la toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos; el manual de funciones es una herramienta que permite mejorar la imagen de la empresa y que facilita la adquisición de diversas certificaciones. A su vez, este al tener bien definida las actividades permite una mejor interacción entre los miembros de la organización fomentando el orden y el trabajo en equipo, siendo un factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como la evaluación de desempeño, las escalas salariales, los límites de carrera, entre otros (Vilela & Arias, 2021).

Hay que destacar que, el manual de funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a diversas circunstancias que curse la organización, lo que permite un mejor desempeño de personal y de ser requerido una mejor selección de personal, consolidando así una cultura organizacional. En la actualidad, este instrumento viene siendo utilizado por grandes organizaciones a nivel mundial, basadas en el nuevo enfoque hacia la gestión del talento humano dentro de ellas.

Figura 3 Manual de funciones

Fuente: <http://www.labtivity.com/blog/manual-de-organizacion-y-funciones-para-laboratorios/>

2.2.1 Gestión por competencias

Las competencias son un modelo de gerenciamiento que permite evaluar, identificar y desarrollar aquellos comportamientos, habilidades y capacidades específicas que requiere un puesto de trabajo, para que aquella persona que lo ejecuta pueda a través de su trabajo ayudar en el sostenimiento, sustentabilidad o sostenibilidad de esa estrategia del negocio. Es decir, apunta la realización de la estrategia del negocio, por lo tanto, el trabajar con competencias permite flexibilizar a la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, induciendo a estas como actores principales de los procesos de cambio y generando a su vez, diferentes ventajas competitivas dentro de la empresa (Guzmán & Paternina, 2020).

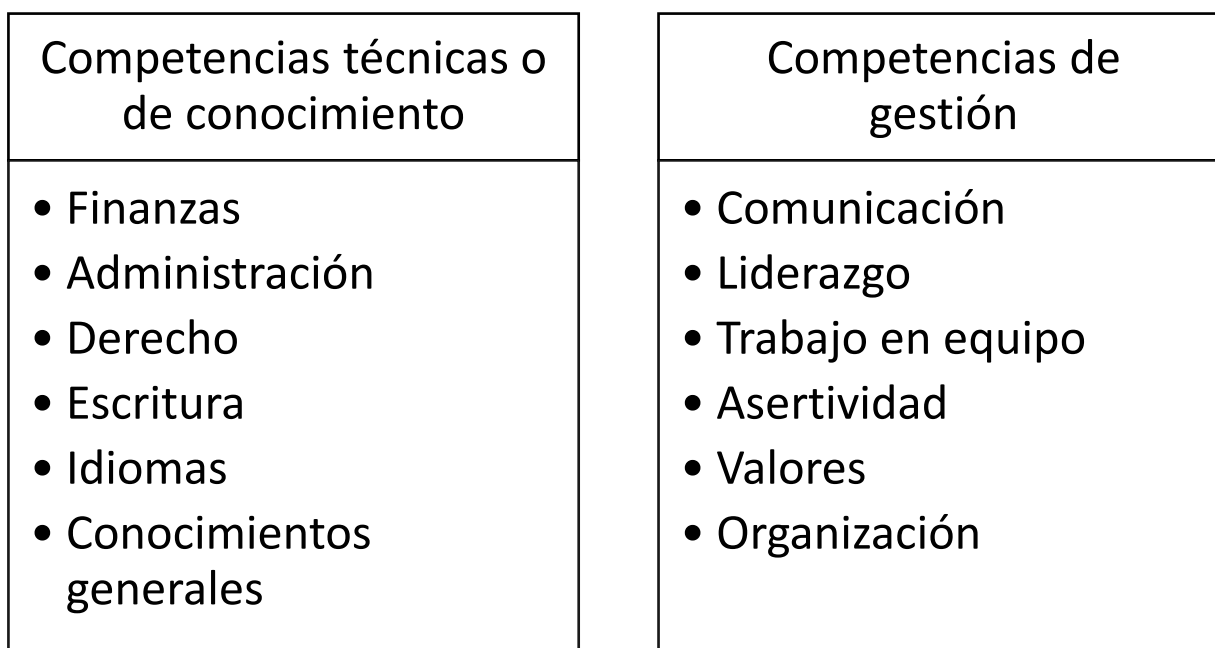
De esta manera, se puede decir que la gestión por competencias es uno de los elementos más contundentes que tiene recursos humanos para formar al capital humano y hacer que dicho capital apoye a la organización, en este sentido se puede considerar a este modelo como un mecanismo ganar-ganar ya que permite el crecimiento y el desarrollo de individuo a la par que la empresa.

Hay que destacar, que para que la gestión por competencias tenga un verdadero impacto en la organización estas deben estar alineadas a los objetivos y estrategia organizacional. Es decir, que las competencias son diseñadas en función de la imagen que la empresa desee proyectar y tienen como propósito desarrollar una cultura organizacional única, brindándole identidad y generando una ventaja competitiva (Guzmán & Rodríguez, 2018).

Se comprende como competencia a la capacidad que tienen el sujeto, para hacer uso de los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias, actitudes y valores, que permiten desempeñarse de manera eficaz ya sea en situaciones adversas o en un ámbito en particular. Hay que recordar, que la palabra competencia tiene una acepción del término latín “*competere*” y hace referencia a la capacidad que tiene un sujeto para cumplir un trabajo en específico, pero también puede ser comprendido como una forma de cultura, un saber o una jurisdicción.

2.2.1.1 Tipos de competencias

Existen dos tipos de competencias, las primeras son de competencias técnicas o de conocimiento. Estas son más fáciles de evaluar o de detectar y por lo general dentro de los procesos de selección se inicia con este tipo de competencias para medir el conocimiento sobre el campo profesional requerido. Mientras que existen otras competencias como las de gestión o derivadas de la conducta, estas no son tan fáciles de detectar, pero permiten tener un juicio sobre la conducta, ya que incluye motivaciones personales, valores, ética y vinculan el aspecto social a la organización (Colina & Barriga, 2019).

Figura 4 Tipos de competencias

Fuente: Elaboración propia

2.2.1.2 Diccionario de competencias

El diccionario de competencias de una organización es el repositorio en el que se localizan se describe y se nivelan las competencias que dicha organización considera que ayudan a conseguir sus objetivos de la forma en la que quieren que estos objetivos sean alcanzados, por lo tanto aunque el universo de competencias es muy amplio y se pueden localizar múltiples y variados ejemplos, la labor que tiene que hacer la organización es la de identificar cuáles son aquellas competencias que ayudan a cumplir con su misión y su visión, estando además en consonancia con sus valores.

En el diccionario se localizan estas competencias, determinando cuál es su denominación y cuál su descripción, además de los niveles en los que estas competencias se dividen. Estos niveles establecen el grado en el que la competencia está desarrollada, identificando cuáles son los comportamientos que definen a ese nivel y por tanto permitiendo observar si esos comportamientos están o no presentes en el desempeño de los profesionales (Gutiérrez & Medellín, 2018).

Esta herramienta permite establecer cuáles son los requerimientos con perfiles de los distintos puestos, posicionándolos en aquellas competencias o niveles que les corresponden

(Guzmán & Paternina, 2020). Para identificar las competencias genéricas de la organización y poder elaborar su diccionario es necesario seguir los siguientes pasos:

- En primer lugar, analizar la misión, la visión y los valores de la empresa con el objetivo de identificar cuáles son los comportamientos deseables y cuáles son las competencias que contemplan esos comportamientos. Hay que recordar que, la misión da respuesta al por qué existe la empresa y a que se dedica; la visión contempla aquello a lo que se aspira, lo que persigue y hacia dónde se dirige la empresa. Por último, los valores representan cómo es la organización, cuál es su código de conducta, los principios y creencias que inspiran la gestión. Estos tres elementos misión, visión y valores van a aportar información clave sobre qué tipo de comportamientos son los deseados en las personas que forman parte de la organización.
- En segundo lugar, cuando la empresa cuente con estos se recomienda trabajar sobre los procesos, tanto los procesos clave, como los procesos estratégicos o de soporte. En ellos se puede encontrar cuáles son las principales actividades y cuáles los conocimientos y las responsabilidades de aquellos puestos que tengan que llevar a cabo estas actividades.
- En tercer lugar, se debe tener información de cuáles son las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la organización, para ello es necesario contar con fichas de descripción de puestos que estén actualizadas y que además tengan detalle en esta información de gran relevancia.

2.2.1.3 Perfiles por competencias

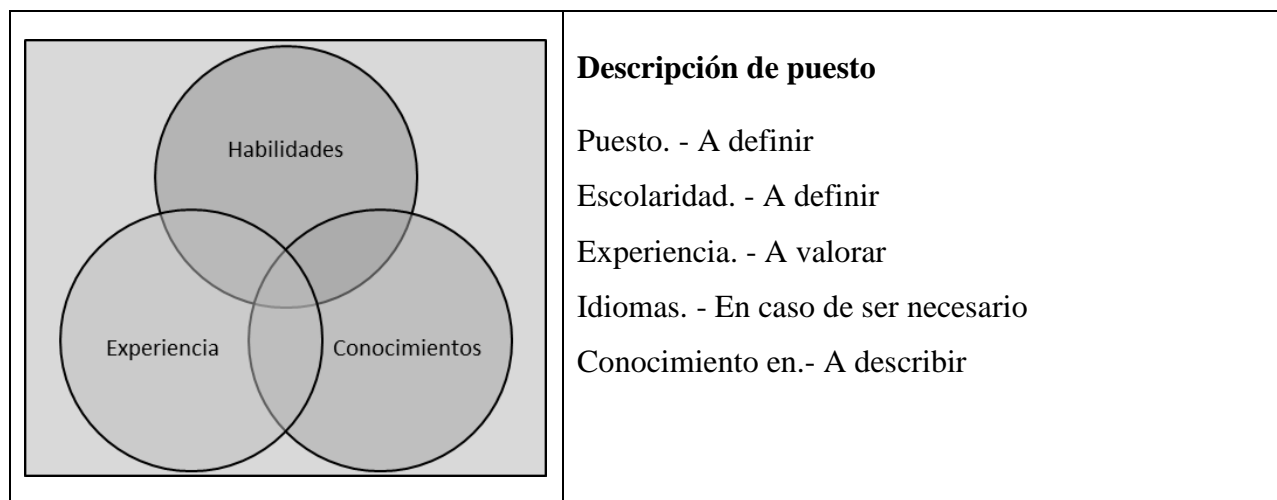
Al tener bien identificado los elementos de la organización, se puede definir cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para poder llevar a cabo las funciones de los diferentes puestos. Para el levantamiento de información es preciso contar con una muestra representativa durante el proceso de elaboración del mapa de competencias, con el objeto de asegurar que estas realmente representan al cómo debe comportarse una organización (Romo, 2019).

La participación se suele materializar en grupos focales, para identificar cuáles son aquellas competencias y comportamientos, mediante la elaboración y distribución de cuestionarios dirigidos para la validación y nivelación de sus comportamientos en los diferentes puestos de la organización. Aunque con menor frecuencia, fundamentalmente cuando no hay mucha información de partida, es recomendable hacer uso de otras herramientas investigativas como en el uso de la observación no participativa y la entrevista por incidentes críticos, identificando cuáles son comportamientos clave de personas que son referentes en los diferentes puestos que analizan.

2.2.2 Procesos de identificación del cargo-puesto

Para desarrollar el proceso de selección se debe identificar las capacidades del personal, las cuales se pueden valorar en tres componentes, por un lado, están las habilidades del personal, los conocimientos adquiridos y la experiencia, el documento de descripción del puesto es el resultado de esta actividad. La descripción de puestos puede ser más o menos detallada, pero debe contener tanto los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias (Bohórquez & Porras, 2018).

Figura 5 Capacidades del personal/ Descripción del puesto

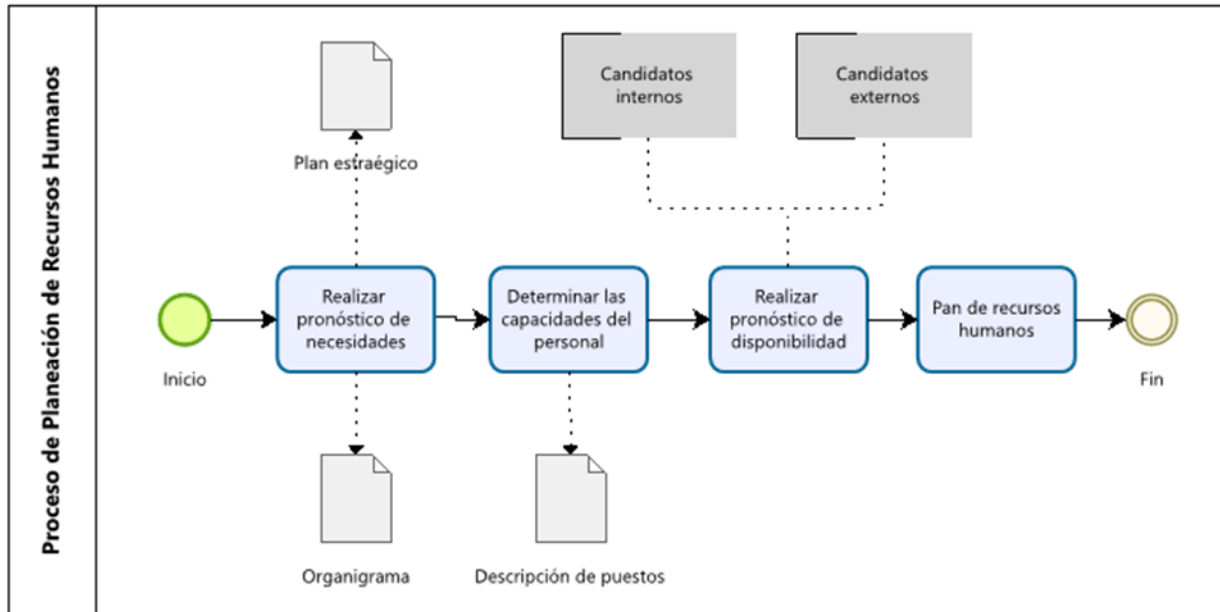


Fuente: Elaboración propia

La organización obtiene el plan de recursos humanos, como resultado del proceso de planeación de recursos humanos, el cual es importante para ejecutar adecuadamente el plan estratégico y anticipar la contratación de personal competente. La planificación de los recursos humanos es crucial para lograr las metas establecidas en el plan estratégico; sin este procedimiento,

la organización puede encontrarse con dos situaciones, no cubrir las necesidades de personal o tener un exceso de personal que haga ineficiente a la organización. (Martínez & Vargas, 2019).

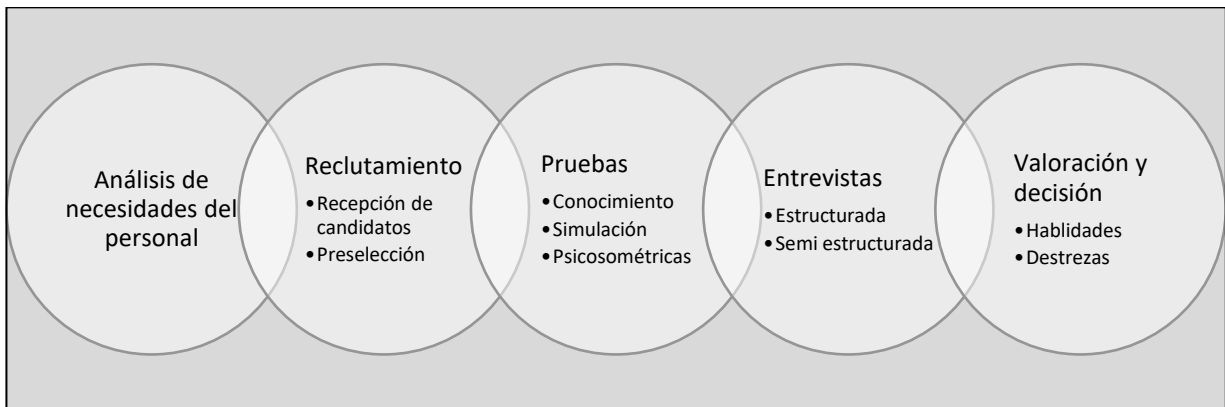
Figura 6 Proceso planificación Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia basado en (Martínez & Vargas, 2019)

2.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un proceso dividido en etapas que tiene como objetivo primordial seleccionar al candidato para la vacante del puesto específico dentro de la estructura organizacional. Es decir, que todo el proceso de reclutamiento y selección de personal se encuentra en etapas para poder contratar a la persona ideal o idónea para ocupar el puesto dentro de la organización (Torres & Godoy, 2019).

Figura 7 Proceso de selección de personal

Fuente: Elaboración propia basado en (Torres & Godoy, 2019)

2.3.1 ANÁLISIS DE NECESIDADES

La planeación de recursos humanos es un componente fundamental, se comprende como el proceso que consiste en revisar las necesidades de talento humano para garantizar que la organización cuente con el número necesario de trabajadores capaces para cada puesto laboral. Mientras que los procesos es una serie de actividades, que se realiza de forma sistémica con la finalidad de cumplir un objetivo. De esta forma, para realizar una planificación estratégica en recursos humanos se debe de realizar un pronóstico de necesidades, la cual contiene el cálculo del número y tipo de trabajadores requeridos para que la organización pueda cumplir sus objetivos. Para lograrlo, es necesario contar con dos elementos importantes el plan estratégico y el organigrama (Baldeos & Lioo, 2020).

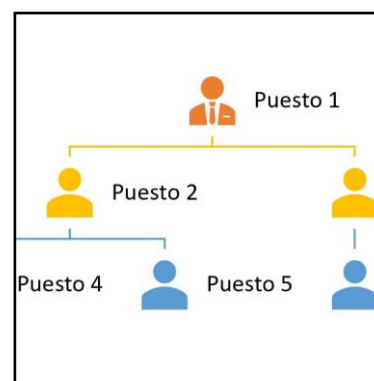
Figura 8 Componentes para planificación estratégica

El plan estratégico

- Es un documento que la alta dirección crea cada año y contiene los lineamientos que deberá seguir la organización durante ese mismo año, los objetivos pueden ser más o menos detallados y a partir de aquí el área de recursos humanos, puede analizar las necesidades de personal que se deberán cubrir para ejecutar exitosamente el plan estratégico.

El organigrama,

- Describe gráficamente la estructura de la organización, aquí se puede ver cómo está organizado el personal por puesto y cómo se da la cadena de mando. Este documento le da una idea al responsable de recursos humanos, para saber qué puestos debe llenar para que la organización funcione de acuerdo al plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia basado en (Baldeos & Lioo, 2020)

2.3.1.1 Pronóstico de requerimiento

El plan de capital humano va a tener en consideración de primera instancia el plan estratégico anual de la organización que genera la directiva, donde se define los objetivos, las metas, las directrices del crecimiento que se proyecta para el año. Esta información se obtiene de forma anual y se requiere un procedimiento técnico para su cálculo. Esta actividad se realiza considerando diferentes variables como es el caso del crecimiento de la empresa, la captación de nuevos clientes, la capacidad de producción, el costo beneficio, la competencia, etc. (Rodríguez, 2020).

Existen cuatro técnicas para pronosticar dichas necesidades, la primera de ellas es la técnica de base cero, la cual consiste en calcular, el número de futuro de trabajadores utilizando el número actual de trabajadores como punto de partida. Es decir, esta proyección se realiza de forma directamente proporcional a las necesidades de la empresa. Sin embargo, hay que destacar, que en

muchas ocasiones es preciso optimizar los recursos y generar programas de capacitación para mejorar el porcentaje de cumplimiento por trabajador. (Martínez & Vega, 2018).

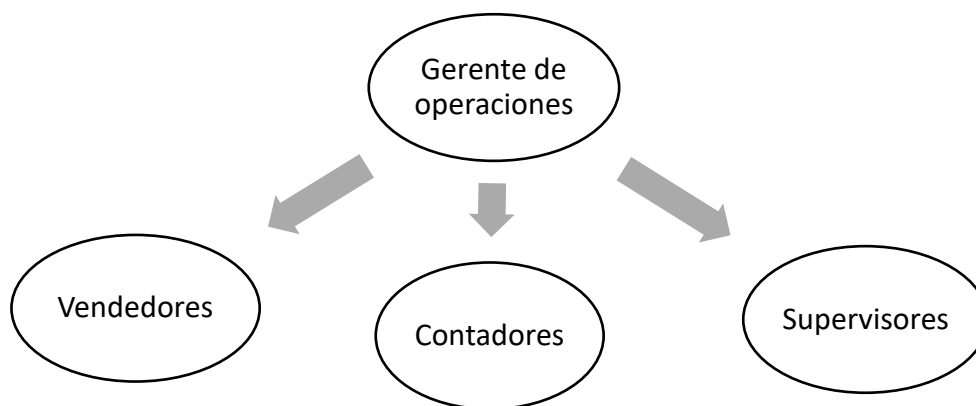
Tabla 1 Base cero

Puesto	2020	2021	2022	2023
Vendedores	4	5	6	7
Mecánicos	6	7	8	9
Contadora	2	2	3	3
Supervisor	1	1	2	2

Fuente: Elaboración propia

Mientras que, la técnica de abajo hacia arriba, los departamentos inferiores determinan sus necesidades de personal y posteriormente lo hace la alta dirección. Esto les da a los trabajadores de cada área la oportunidad de participar sobre cuántas personas se necesitan para llevar a cabo el plan estratégico y qué conocimientos deben tener los miembros del equipo. Mediante esta técnica, el departamento de Talento Humano realiza una investigación para conocer los requerimientos de carencia de personal o falta de capacitación. (Martínez & Vega, 2018).

Figura 9 Técnica de abajo hacia arriba

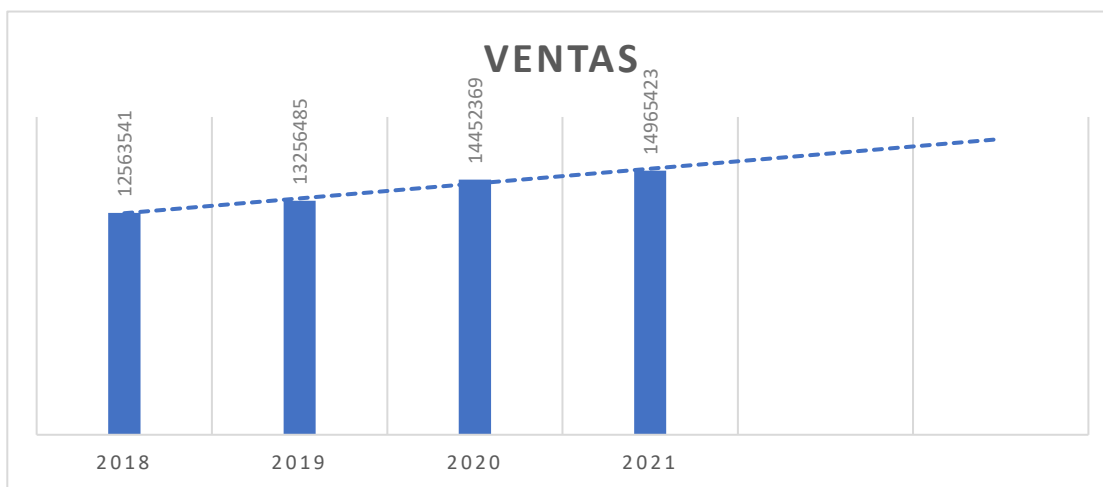


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la técnica de modelos matemáticos parte de un análisis de crecimiento organizacional, esta puede calcular las necesidades de personal y cubrir la demanda de producción

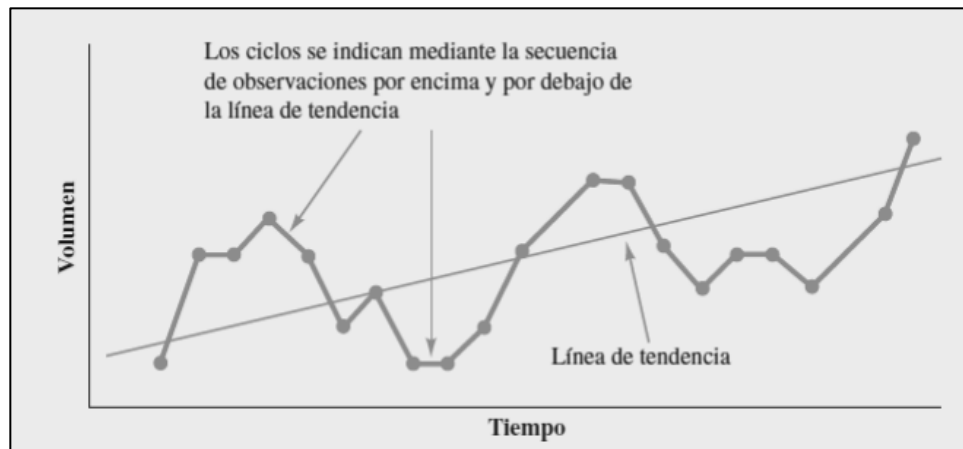
planteada por el plan estratégico. Generalmente se puede describir una función matemática que muestra la correlación entre vendedores y ventas, número de clientes atendidos o mercancía entregada. Esta técnica puede ayudar a proyectar las necesidades de la empresa. (Martínez & Vega, 2018).

Figura 10 Modelo matemático



Fuente: Elaboración propia

A través de la simulación, que va más allá de la técnica de modelado matemático, es posible analizar la necesidad de personal en entornos más complejos con numerosos factores. Hay que recalcar, que la relación entre vendedores y ventas es una actividad con correlación directa, pero existen otros puestos en los que se necesitara realizar cálculos para determinar la inducción a nuevos talentos como es el caso del departamento financiero o el departamento de planificación. En donde se va a requerir de soluciones como son los modelos estadísticos que puede ayudar a calcular las necesidades de personal, aunque no tengan una relación directa con los retos planteados por las condiciones de mercado o por las necesidades del plan estratégico (Villarreal, 2016).

Figura 11 Modelo estadístico

Fuente: (Villarreal, 2016)

2.3.2 Reclutamiento del personal

En caso de requerir personal se hace pública la vacante y busca de manera interna o externa los posibles candidatos, a partir de ello se hace una convocatoria mediante medios tradicionales o nuevos entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

- Periódico
- Internet
- Agencias de empleo
- Archivos o bases de datos
- Recomendaciones
- Consultorías en recursos humanos

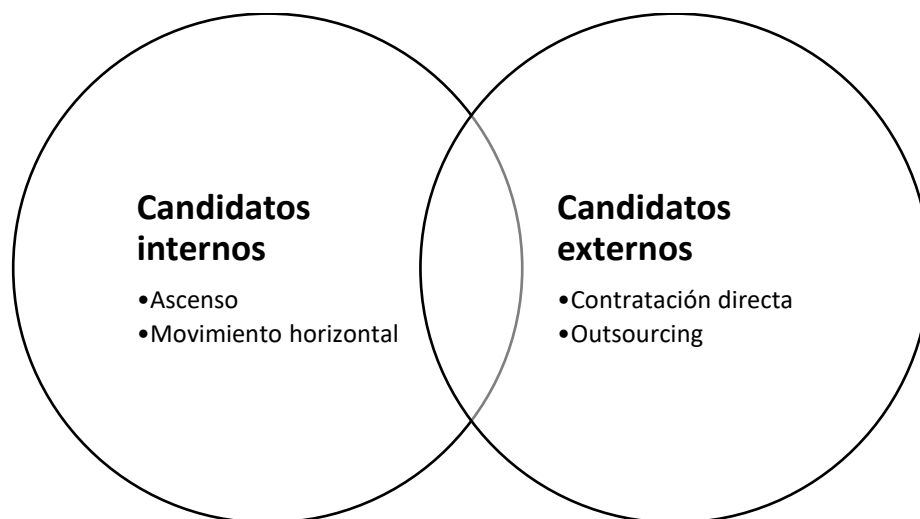
Hay que recalcar, que en este proceso pueden llegar perfiles alineados a las necesidades de la empresa, pero también pueden llegar otro tipo de perfiles de otra gente que no aplica para esta vacante. Sin embargo, es preciso generar una base de datos para agilizar nuevas convocatorias (Guzmán & Rodríguez, 2018).

- **Recepción de candidatos**, en este punto se recibe de manera personal o electrónica sus currículums, hojas de vida y solicitudes de todos los candidatos que se postulan para la

vacante cuyo perfil profesional o labial se ajusta al perfil de la vacante (Román & Palacio, 2018).

- **Pronóstico de disponibilidad**, es una actividad que se lleva a cabo en la organización y sirve para determinar las fuentes de candidatos que se utilizará para cubrir los puestos requeridos. Los candidatos internos provienen del personal actual de la organización y tienen el potencial de ascender o moverse a diferentes áreas si cumplen con los requisitos para el puesto; los candidatos externos son personas nuevas a la organización que pueden integrarse por contratación directa por medio de cazatalentos o a través del outsourcing (Guzmán & Paternina, 2020).

Figura 12 Candidatos



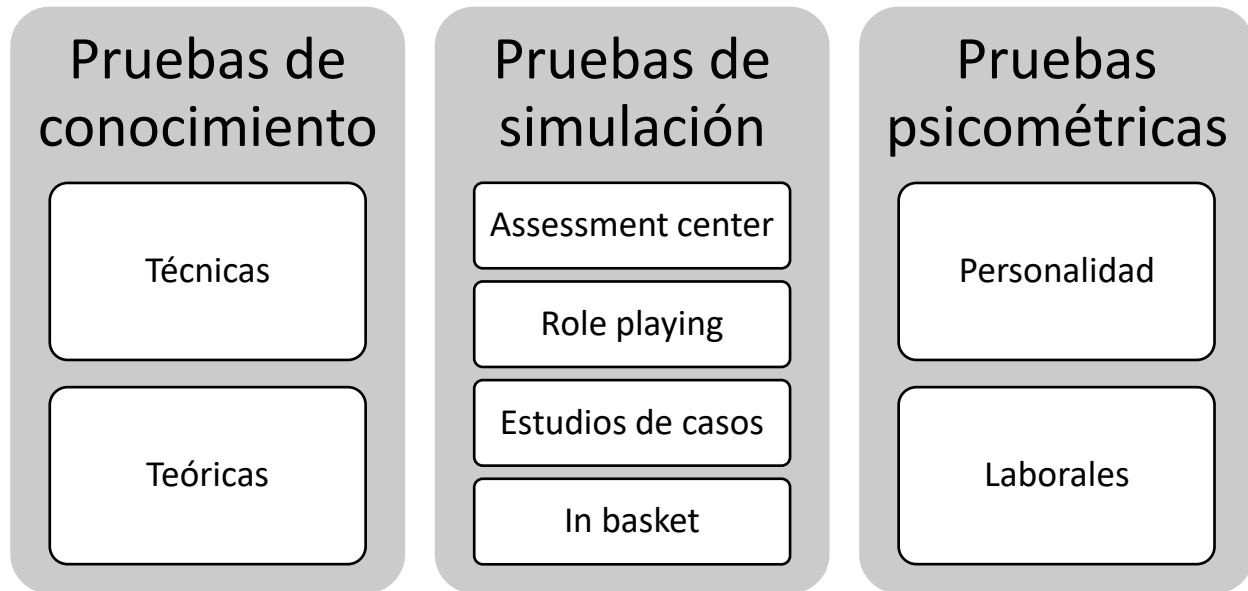
Fuente: Elaboración propia

- **Preselección**, en este punto se descarta todas las solicitudes de empleo que no se ajustan al perfil o necesidades básicas del puesto o vacante dado, en donde se enfoca únicamente en la persona que sí cubren los objetivos y de ahí se va a elegir al que va a ser la persona adecuada idónea.

2.3.3 Pruebas de selección

Para optimizar el proceso de selección existen diversos tipos de pruebas que pueden fortalecer los criterios de selección entre las cuales se tiene de corte psicológico, médicas o de otras naturalezas, entre las más utilizadas se pueden describir las siguientes:

Figura 13 Pruebas de selección



Fuente: Guido Flores

- **Pruebas de conocimiento.-** Este tipo de pruebas buscan evaluar los conocimientos y destrezas que la persona que se presente a este puesto como candidato tenga para poder desempeñarse eficazmente en su entorno laboral, de esta manera, estas pruebas tienen como objetivo obtener información sobre saberes específicos necesarios de formaciones, experiencias laborales y académicas acordes al puesto.
Por ejemplo si fuese necesario que la persona conozca algún idioma extranjero o maneje algún tipo de herramienta informática en particular. (Sánchez, 2018).
Por lo tanto puede ocurrir que a la persona una vez que se haya presentado para la entrevista de trabajo se le solicite que redacte algún tipo de escrito a través de un procesador de texto o que elabore alguna planilla utilizando alguna herramienta informática que detalló en el currículum que sabía manejar o también que parte de la entrevista de trabajo comience en el idioma natal y continúe en alguno de los idiomas que ha colocado como los que manejan con fluidez.
- **Pruebas de simulación.-** Las pruebas de simulación o pruebas situacionales, son aquellas que tienen como objetivo recrear un entorno similar a las cuales el candidato tengan que desenvolverse. Estas pruebas son diseñadas en función de las

competencias laborales, en donde los candidatos tienen que resolver distintas problemáticas haciendo uso de sus habilidades y experiencias. (Sánchez, 2018).

- **Pruebas psicométricas.**- Las pruebas psicométricas es una disciplina que busca tener indicadores sobre las habilidades y destrezas de una persona. Estas pruebas pueden ayudar a los reclutadores a identificar capacidades, valores, aptitudes, preferencias u otras habilidades de las personas. Hay que recalcar que, cada individuo tiene una forma de pensar y actuar diferente y las pruebas psicométricas ayudan a empatar los rasgos deseados en la persona en función del puesto al cual esta postulando (Sánchez, 2018).

Estas pruebas ayudan a conocer las habilidades y destrezas de los postulantes y en muchas ocasiones se puede transformar en un indicador de gestión que permite proteger a los participantes de diversos riesgos, como es el caso de personas con capacidades distintas que bien pueden ser motoras, como también pueden ser cognitivas siempre y cuando puedan desarrollar la actividad laboral (Rivera-Garcia, 2019).

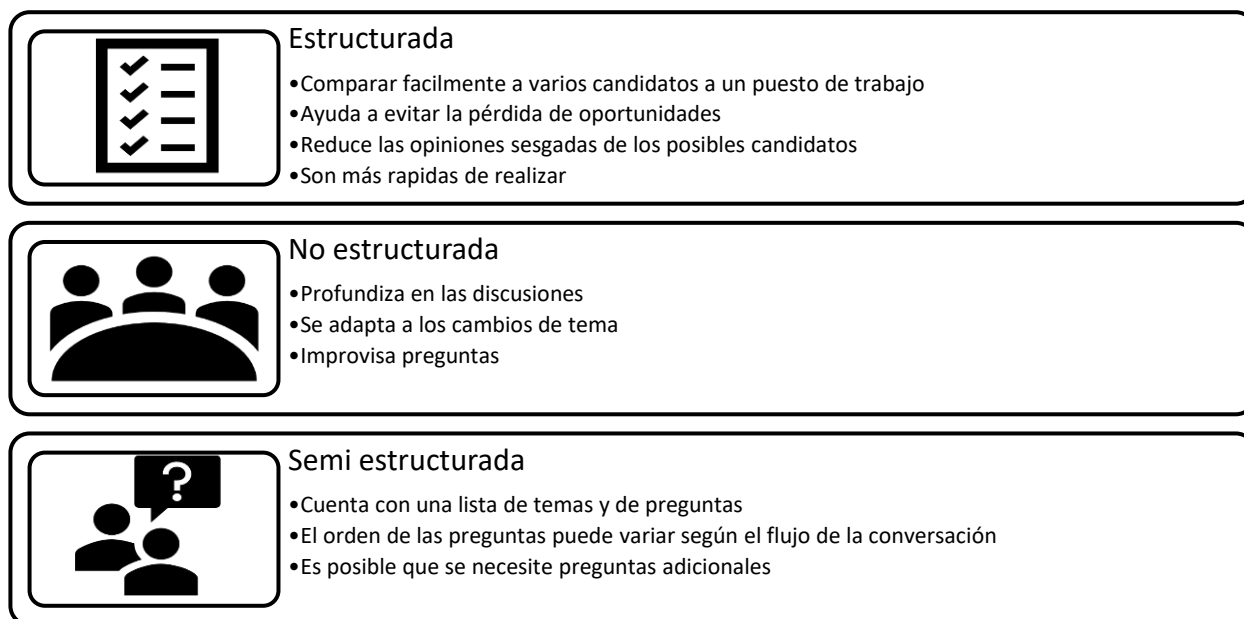
Pero también, estas son un elemento de gran importancia para la selección de ciertos puestos en donde necesitan tener una destreza en particular. Por otro lado, se tienen las pruebas médicas, la cuales permiten conocer el estado de salud del candidato, saber si este hace uso de medicamentos o consumo de sustancias psicotrópicas, pero también son importantes para poder valorar que tipo de actividades es capaz de hacer o no.

2.3.3.1 Entrevistas

Otra etapa fundamental para los procesos de selección son las entrevistas laborales, la primera sería la psicológica, en esta parte del proceso se entrevista personalmente a todos los candidatos que han venido superando el proceso de contratación, es decir, que no se descartan desde inicios de la misma. Esta es muy importante y decisiva ya que el reclutador o el psicólogo obtiene información relevante y respaldado de las pruebas aplicadas se evalúa de una mejor manera aspectos de la personalidad, la actitud, las habilidades, la competencia, el desempeño e inclusive padecimientos psicopatológicos que pueden ser decisivos o determinantes para contratar o no al candidato (Román & Palacio, 2018).

Existen diversas técnicas o tipos de entrevista que obedecen a ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, con preguntas cerradas o abiertas todas. Estas se estructuran con un inicio, un rapport y un cierre. Hay que destacar que las entrevistas pueden ser flexibles y las técnicas que se aplicarán dependerán del estilo del entrevistador, del candidato o del puesto de trabajo.

Figura 14 Tipos de entrevista



Fuente: Elaboración propia

2.3.3.2 Valoración y la selección

En cuanto se hacen las pruebas psicológicas aplicadas, se obtienen los resultados de cada candidato y normalmente se confrontan o se comparan para establecer cuáles son los más aptos dependiendo el tipo de exámenes practicados, es decir, aquí se tiene una puntuación muy elevada y se busca conocer cuál es el candidato más idóneo.

Hay que recalcar, que, una vez realizada la valoración por el departamento de Talento Humano, es preciso involucrar al proceso de selección al jefe de área y brindar una puntuación sobre las habilidades y destrezas de los candidatos. Finalmente, los procesos de selección buscan elegir a la persona que más empate con el cargo, pueden presentarse casos que la persona en el puesto de trabajo no rinde de la forma esperada, pero para cubrir esa brecha es necesario generar adecuados procesos de inducción y de capacitación (Martínez & Vega, 2018).

2.3.4 Contratación

Una vez se tenga al candidato idóneo para la vacante, se sigue con el proceso de contratación, aquí se debe formalizar la relación con la empresa, éste para llevarlo a cabo se requiere la integración del expediente personal del trabajador, aquí el trabajador va a entregar toda su documentación, la que requiere recursos humanos para efecto de integrar el expediente, a partir de ello, se procede con la firma de los contratos y los demás documentos legales necesarios para su ingreso, la inducción a la empresa y la incorporación a sus áreas de trabajo, equipo y actividades (Martínez & Vargas, 2019).

De esta manera, se le puede definir al contrato como: *“El compromiso verbal o escrito, en donde el trabajador se obliga a prestar un servicio lícito y personal bajo la dependencia del Trabajador a cambio de una remuneración”* (Gaspar & Alvarado, 2020)

Tabla 2 Elementos esenciales del contrato

Acuerdo de las partes	No puede ser un contrato forzoso que nadie está obligado a trabajar para otra persona.
Prestación de servicios lícitos y personales	No puede prestarse servicios que están prohibidos por el ordenamiento jurídico en las normas legales.
Relación de dependencia o subordinación	En este caso la dependencia del empleado respecto del empleador, es decir esta persona debe cumplir un horario de trabajo, una jornada de conformidad con lo establecido por el propio objeto de la contratación; esto es importante porque aquí se configura precisamente la relación laboral, mediante un contrato escrito
Pago de una remuneración	Emolumento o contraprestación.

Fuente: (Gaspar & Alvarado, 2020)

Hay que recalcar que, los contratos de trabajo deben de estar suscrito y se establece por 2 partes, en primer lugar, el trabajador es la persona que se obliga a prestar su servicio o ejecutar una

obra, aquí es importante hacer una diferenciación que lo hace también el código de trabajo. Es decir, el dependiente puede ser trabajador cuando los servicios que presta son intelectuales o materiales a la vez y obrero cuando los servicios prestados son de carácter material.

A su vez, para que pueda establecerse el contrato individual de trabajo, debe existir un trabajador. Este puede ser una persona natural o una persona jurídica, en el caso de la natural hace referencia a cualquier individuo que constituye una compañía y contrata a un trabajador para que le preste un servicio, por otro lado, jurídicamente hablando, es una empresa que está conformada por varios accionistas, que, a través de su representación legal, suscribe un contrato en nombre de la empresa o una entidad pública.

Por lo tanto, se asume que existen dos partes para la suscripción del contrato individual de trabajo, por un lado, el empleador y por otro lado el trabajador quien es el que presta el servicio. Es importante destacar, que el régimen laboral del sector público no es el mismo del sector privado, puesto que en el sector privado todos los trabajadores están amparados por el código del trabajo.

2.3.4.1 Jornadas de trabajo

En el contrato individual, uno de los aspectos fundamentales son las jornadas del trabajo, en donde la jornada ordinaria comprende 8 horas diarias en días laborables es decir las 40 hora semanales. Normalmente, los días laborales son de lunes a viernes, si es que la empresa no tiene otras necesidades.

Mientras que la jornada suplementaria, es aquella que excede las 8 horas es decir en el día en vez de las 8 horas se trabajan horas adicionales hay un límite que el código de trabajo establece y el pago de estas se realiza con un cargo del 50%.

Por otro lado, la hora extraordinaria que se relaciona con el trabajo extraordinario realizado los sábados, domingos y días feriados el pago de estas horas se realiza con un cargo del 100% se refiere al pago de horas extraordinarias.

Finalmente, la legislación laboral contempla el derecho a vacaciones remuneradas de 15 días ininterrumpidos; el Trabajador que cumple un año de servicio gozara del mencionado derecho que obviamente el contrato tiene que respetar; luego de culminado 5 años de labores, el individuo

tiene derecho a un día adicional de vacaciones por cada año excedente hasta un máximo de 15 días adicionales; el periodo de vacaciones incluye los sábados y domingos y días festivos.

2.3.5 Inducción

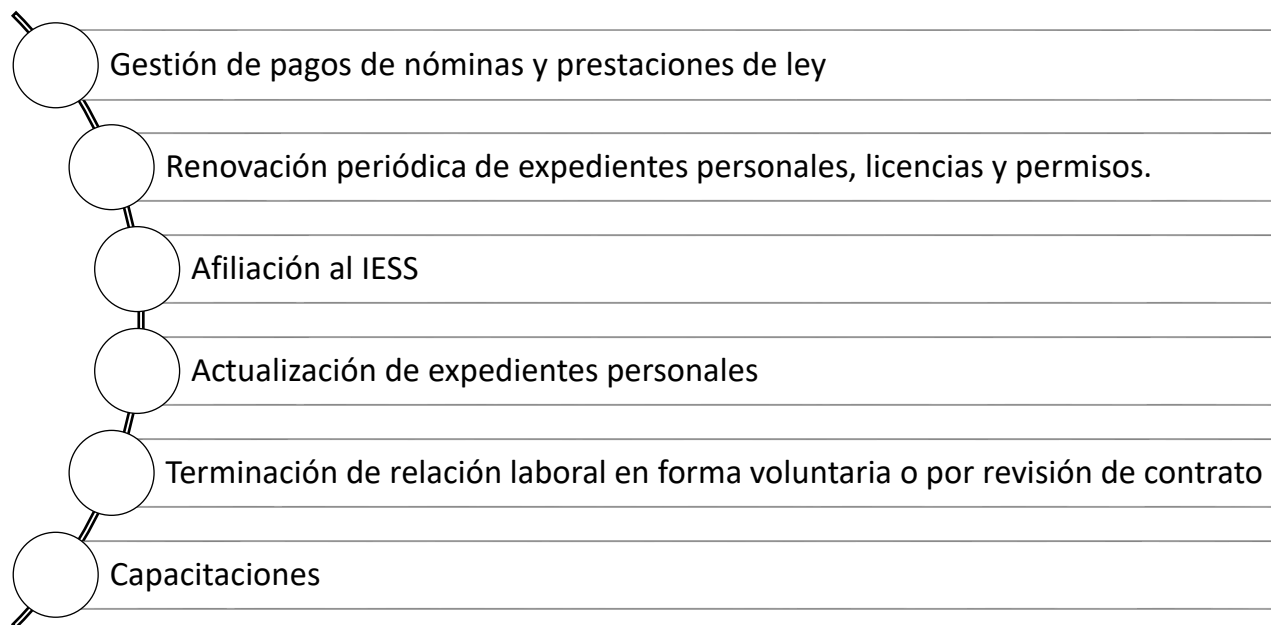
La etapa de inducción comprende varias situaciones que desde un punto de vista psicológico tiene un impacto en el nuevo trabajador bastante importante, en donde se puede crear un sentido de pertenencia del grupo organizacional y de permanencia (Guzmán & Rodríguez, 2018).

- Indicar las políticas de la empresa visión, misión, filosofía y valores que distingue a la organización en la responsabilidad social. Es decir, el trabajador en el momento en el que llega, tiene que conocer visión, misión, filosofía, valores e historia de la organización.
- Establecer las funciones de puesto y asignarle tareas.
- Presentarle a sus superiores jerárquicos, jefe de trabajo, compañeros de área y tener una bienvenida con inducción.
- Recibir inducción sobre sus actividades de trabajo.
- Mostrarle las instalaciones y áreas de trabajo donde se llevarán a cabo las actividades.

2.3.6 Seguimiento

El seguimiento de un trabajador en materia de recursos humanos se refiere a la gestión jurídico, contable y laboral que se tiene que hacer con respecto a su personal y dentro de su expediente personal (Bolaños-Cerón, 2020).

Figura 15 Seguimiento



Fuente: Elaboración propia basado en (Bolaños-Cerón, 2020)

3 METODOLOGÍA

La presente propuesta tiene un enfoque cuantitativo, esto se debe a que los datos que se obtuvieron son de tipo numéricos y los resultados de tipo estadísticos; es descriptivo, ya que se realizó un análisis de la información obtenida; con un corte transversal ya que la información se recopiló en un periodo determinado de tiempo y de carácter no experimental, ya que no se tiene un grupo de control para la obtención de la información.

3.1 Unidad de análisis

Como unidad de análisis se tomó a 22 trabajadores pertenecientes a la empresa TOYOCUENCA S.A. de la ciudad de Cuenca - Ecuador en el periodo 2022.

3.2 Población

La presente propuesta se encuentra dirigida a todos los trabajadores pertenecientes a la empresa TOYOCUENCA S.A. en el periodo 2022.

Tabla 3 Descripción de la población

Cargo	Nro.	Cargo	Nro.
Gerente General	1	Asesor de Servicio B&P	1
Analista de Garantías	1	Técnico Enderezado	1
Ejecutivo de Soporte de Servicio	1	Técnico Preparador	1
Asesor MRS y Marketing	1	Conserje	1
Asesor PDI	1	Gestor de Laboratorio	1
Técnico de Lavado	1	Técnico Colorista	1
Personal de limpieza	1	Técnico Pintor	0
Controladores de Operaciones Mecánica	1	Contador	1
Asesor de Servicio Mecánica	1	Asistente Contable	0
Asesor Técnico	1	Mensajero	0
Técnico Tecnicentro	1	Cajera	1
Técnico Mecánica	1	Bodeguero	1
Controlador de Operaciones B&P	1	Chofer	0
Total			22

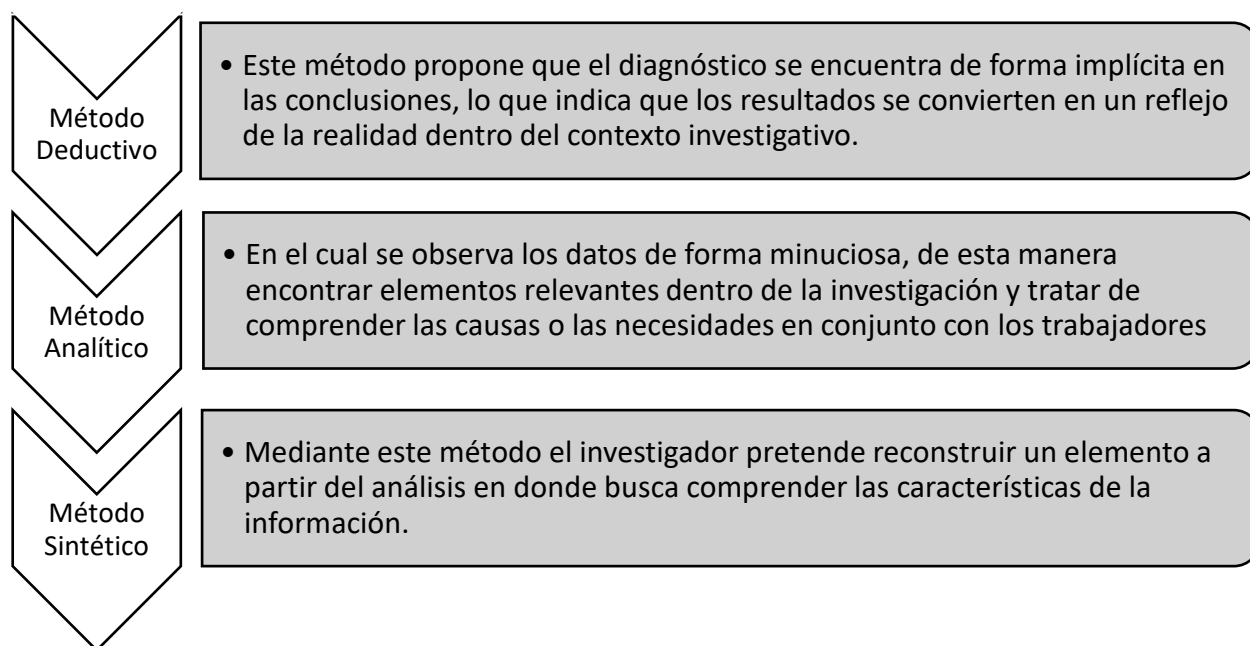
Fuente: Elaboración propia

3.3 Métodos

Los métodos que serán utilizados para el desarrollo de la presente propuesta son los siguientes:

- Deductivo
- Analítico
- Sintético

Figura 16 Métodos aplicados en la propuesta



Fuente: Elaboración propia

3.4 Herramientas para la recolección de datos

Para la recolección y la construcción de herramientas enfocados en procesos de selección, contratación e inducción se prosiguió mediante los siguientes ítems:

- Encuesta.
- Flujograma de procesos.
- Manual por competencia.
- Proceso de reclutamiento.

- Metodología para el levantamiento del cargo.

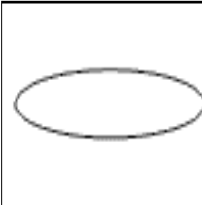
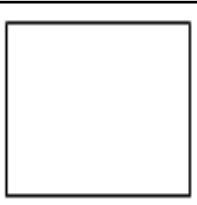
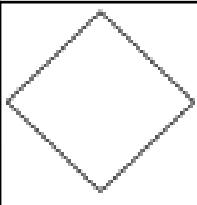

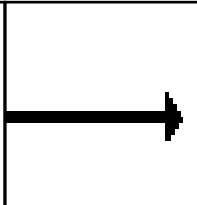
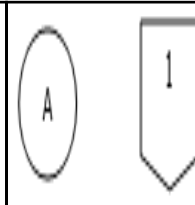
3.4.1 Encuesta

Para elaborar el diagnóstico al interior de la organización se utilizó la “Encuesta a Trabajadores de Toyocuenca”, la cual contiene preguntas enfocadas a describir percepciones de variables en los procesos de selección, contratación e inducción.

3.4.2 Flujograma de procesos

El flujograma es una herramienta que permite diagramar los procesos.

Figura 17 Simbología diagrama de flujo

					
Elipse <ul style="list-style-type: none"> •Representa el comienzo o final de un proceso 	Cuadrado <ul style="list-style-type: none"> •Indica una acción, actividad o tarea 	Rombo <ul style="list-style-type: none"> •Figura la toma de decisiones que pueden dirigir a otras actividades 	Documento <ul style="list-style-type: none"> •Dentro de este símbolo se puede evidenciar documentos o entradas 	Flecha <ul style="list-style-type: none"> •Indica un orden lógico de las actividades 	Conectores <ul style="list-style-type: none"> •Puntos de conexión que redigirá a otros puntos

Fuente: Elaboración propia

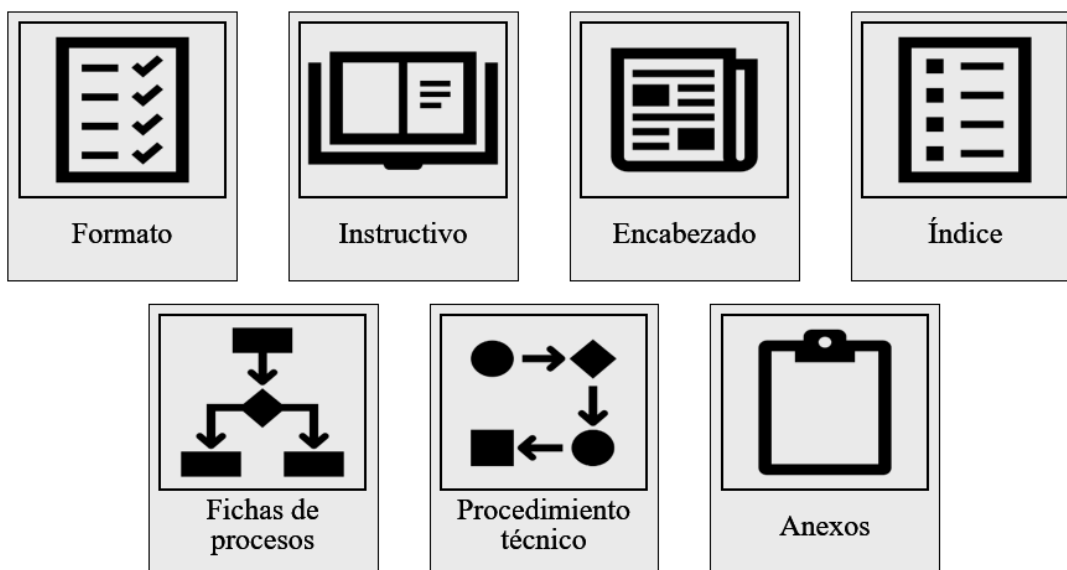
3.4.3 Manual por Competencias (MPC)

El Manual por Competencias es una herramienta técnica utilizada para la gestión de procesos con los trabajadores y estará compuesto por las siguientes partes:

- **Formato.** - Permite estandarizar las características técnicas para la presentación de la documentación, en la elaboración del Manual por Competencias, mediante el formato, se debe de respetar los logos y tipografía.
- **Instructivo.** - Herramienta que permite describir de forma clara y ordenada, la elaboración de una tarea, siendo una guía referencial para realizar diversos trabajos.

- **Encabezado.** - Instrumento que permite identificar cierto tipo de información, como la codificación, versión, fecha, paginado, entre otros.
- **Índice.** - Herramienta que permite ubicar, clasificar y ordenar la información
- **Ficha de procesos.** - Permite recopilar las características más relevantes para el control de las actividades. Esta ficha de procesos se adapta a las características de la organización y es realizada en función de sus necesidades.
- **Procedimiento técnico.** - Objeto que indica una serie de procedimientos, los cuales están organizados y sistematizados para poder realizar una actividad.
- **Anexos.** - Material extra o de respaldo que facilita la ejecución de diversas actividades

Tabla 4 Herramientas utilizadas para la implementación del Manual por Competencias (MPC)




Fuente: Elaboración propia

3.4.3.1 Estructura del Manual por Competencias

Por medio de la estructura se pretende definir y organizar los contenidos del Manual por competencias y constara de las siguientes partes:

Encabezado: El encabezado debe contar con el logo de la empresa, el título del documento, la codificación, la versión con la fecha de aprobación y el número de páginas, en este sentido, la documentación se iniciará con el número 01 y su continuación se realizará de manera progresiva, mientras que al existir actualizaciones se modificará las versiones con las fechas correspondientes. Es importante destacar que en caso de buscar una certificación ISO, se puede unificar la documentación a otros departamentos de la organización.

Figura 18 Modelo de encabezado

	Manual por Competencias	Código: MPC-C-01
		Versión 01 Fecha 05/06/2022
		Páginas 1/27

Fuente: Elaboración propia

Codificación: La codificación permite de manera sencilla la clasificación y la organización de los documentos.

Figura 19 Codificación

TIPO DE DOCUMENTACIÓN	CÓDIGO DE LA DOCUMENTACIÓN	VERSIÓN DEL DOCUMENTO	FECHA
Relacionados al MPC	MPC-0X	XX	dd/mm/aaa
Cargo	C-0X	XX	dd/mm/aaa
Procesos	PR-0X	XX	dd/mm/aaa
Procedimientos	PC-01	XX	dd/mm/aaa
Instructivos	INS-0X	XX	dd/mm/aaa
Formatos	F-0X	XX	dd/mm/aaa
Anexos	A-0X	XX	dd/mm/aaa

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo: El desarrollo del Manual por Competencias comprende diversos elementos que permiten brindar información para su adecuada aplicación y utilización dentro de la organización.

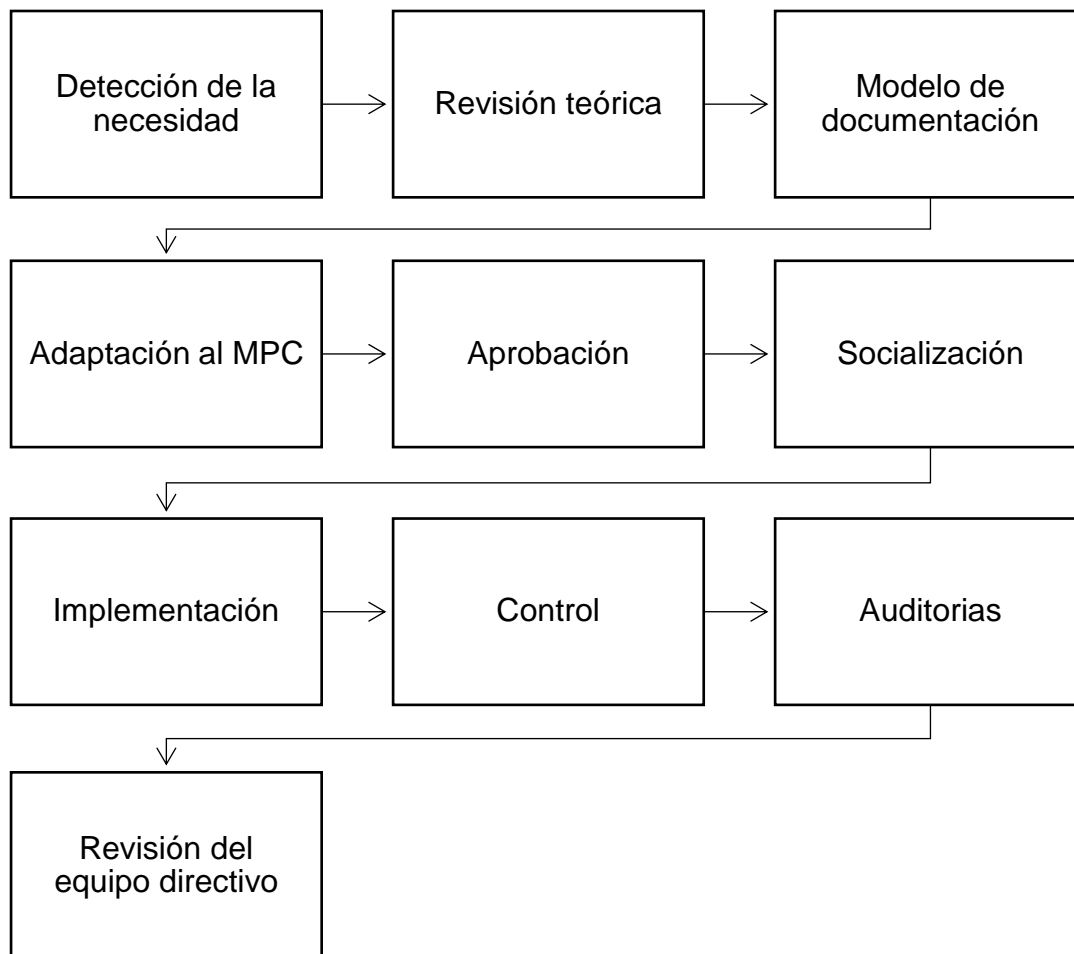
Tabla 5 Elementos que componen el Manual de Competencias

Introducción	Brinda al lector una guía clara sobre la información
Alcance del documento	Delimita los parametros y especificaciones en los procesos de selección, contratación e inducción
Objetivos generales y específicos	Identifica las actividades para la construcción de un Manual por Competencias
Descriptivo de puestos	Es la codificación de todos los puestos dentro de la empresa
Datos generales del cargo	Situa al cargo en función del organigrama y la planificación estratégica
Requisitos del cargo	Formación mínima requerida para desempeñar el cargo
Conocimientos generales	Formación o conocimientos utilizados para trabajar de forma conjunta en el área de trabajo
Conocimientos específicos	Formación o conocimientos que se incorporan para alinearse con la misión y filosofía de la empresa
Competencias del cargo	Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas mínimas para realizar el cargo
Competencias generales	Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para trabajar en la organización
Características del cargo	Ubicación jerárquica del cargo
Organigrama	Mapa gráfico de la ubicación del cargo
Misión del cargo	Función que debe de ejecutar dentro de la empresa
Funciones del cargo	Conjunto de actividades que debe ejecutar en la organización
Firma de responsabilidad	Indica que el documento esta aprobado y validado

Fuente: Elaboración propia

3.4.3.2 *Proceso para elaboración del Manual por Competencias*

Para elaborar y desarrollar un Manual por Competencias (MPC) de una manera adecuada se pretende establecer el siguiente esquema:

Figura 20 Esquema para la elaboración del MPC

Fuente: Elaboración propia

- **Detección de la necesidad.** - La detección de la necesidad nace de una carencia de la organización al momento de cumplir los objetivos, por lo que requieren crear un cargo, o se puede presentar al momento de realizar por primera vez un MPC.
- **Revisión teórica.** - Es el conjunto de fuentes teóricas que permiten definir las actividades del cargo y los alcances de este. Dentro de esta propuesta metodológica se toma como referencia a Martha Alles como modelo de gestión, quien considera que una empresa que desea implementar dicha gestión por competencias debería establecer grados de aplicación de las mismas, haciendo uso de letras, A; B; C y D,

o cualquier nomenclatura que se adapte a las necesidades de la organización. (Alles, 2009)

- **Modelo de documentación.** – Es el formato que se utiliza para la generación de la documentación.
- **Adaptación al MPC.** – Es la adaptación de la teoría a las necesidades de la empresa, es decir, al momento de incorporar la información esta tiene que estar enfocada en la misión, visión y valores organizacionales.
- **Aprobación.** – Es la aprobación por la alta gerencia de los modelos de gestión que se van a implementar dentro de la organización.
- **Socialización.** – Una vez, la información sea aprobada, esta se socializará con el personal con el fin de mantenerlos al tanto sobre la implementación del sistema de gestión.
- **Implementación.** - Es el proceso mediante el cual se incorpora un nuevo modelo de gestión dentro de la organización.
- **Control.** - Mediante el control se pretende valorar si el sistema de gestión se adaptó a las necesidades de la organización.
- **Auditorias.** - Las auditorias es un proceso para identificar el grado de cumplimiento del sistema de gestión adoptado dentro de la organización.
- **Revisión del equipo directivo.** – Mediante la revisión se puede identificar falencias y corregirlas, en función de las necesidades de la organización.

3.4.4 Metodología para el levantamiento del cargo

A partir de obtención del MPC, se debe de levantar los perfiles por competencias en cada uno de los cargos dentro de la organización, para la cual se debe de contar en primera instancia con la autorización de la alta gerencia y el trabajo de mancomunidad con especialistas dentro o fuera de la organización. Para el levantamiento de cada uno de los cargos se realiza una actividad tipo taller y por medio de la triangulación de la documentación se obtiene cada uno de los cargos mediante el siguiente proceso:

Identificación del cargo. - Mediante la identificación del cargo se describe el nombre del cargo y los conocimientos mínimos requeridos para la ejecución de este.

Tabla 6 Identificación del cargo

DENOMINACION DEL CARGO:	
REQUISITOS DEL CARGO:	
CONOCIMIENTOS GENERALES:	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO:	

Fuente: Elaboración propia

Competencias del cargo. – Las competencias del cargo como las generales están basadas en el diccionario de Martha Alles, en donde propone niveles de competencias que comprenden los niveles A, B, C y D, dentro de estos se expresa que el nivel A es el más avanzado y el menos avanzado es el D. Hay que recalcar que las competencias del cargo van a variar entre los cargos y se deben de adaptar a la misión, visión, valores y filosofía de la organización.

Tabla 7 Competencias

COMPETENCIAS DEL CARGO				
COMPETENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN			
	A	B	C	D
COMPETENCIAS GENERALES				
COMPETENCIA	NIVEL DE APLICACIÓN			
	A	B	C	D

Fuente: Elaboración propia

Las características del cargo. – Las características del cargo representan cualidades propias que definen el cargo, como es el departamento en el cual se encuentra, a quien reporta, a quien supervisa, la experiencia laboral, salario, etc.

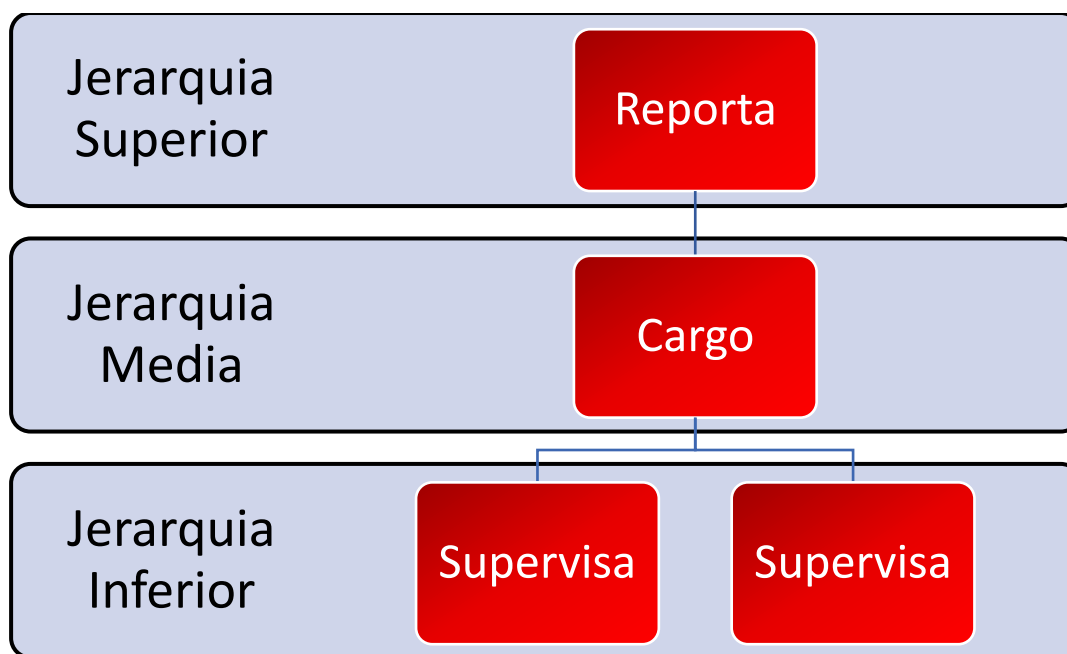
Tabla 8 Características

DEPARTAMENTO:	
A QUIEN REPORTA:	
A QUIEN SUPERVISA:	
EXPERIENCIA LABORAL:	
SUELDO:	

Fuente: Elaboración propia

El organigrama. - Permite ubicar de forma gráfica el cargo dentro de la organización, de esta forma se puede observar bajo que mando se encuentra el cargo y a quien supervisa.

Figura 21 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La misión. – Representa la actividad que se desarrolla en el cargo, esta debe de estar alineada a la misión de la empresa y debe funcionar de forma sistémica con la misma.

Tabla 9 Misión

Misión	
---------------	--

Fuente: Elaboración propia

Actividades. - En este recuadro se realizan las actividades dentro de la organización, en donde se describen los resultados, la frecuencia, complejidad, importancia y valoración.

Tabla 10 Actividades

ACTIVIDADES	RESULTADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	IMPORTANCIA	VALORACIÓN
1.					
2.					

Fuente: Elaboración propia

Nivel. – En esta sección se revisa la frecuencia (F), complejidad (C) y el grado de importancia (CO), en este aspecto se puede ver el nivel que se tiene al momento de realizar las operaciones dentro de la organización.

Tabla 11 Nivel

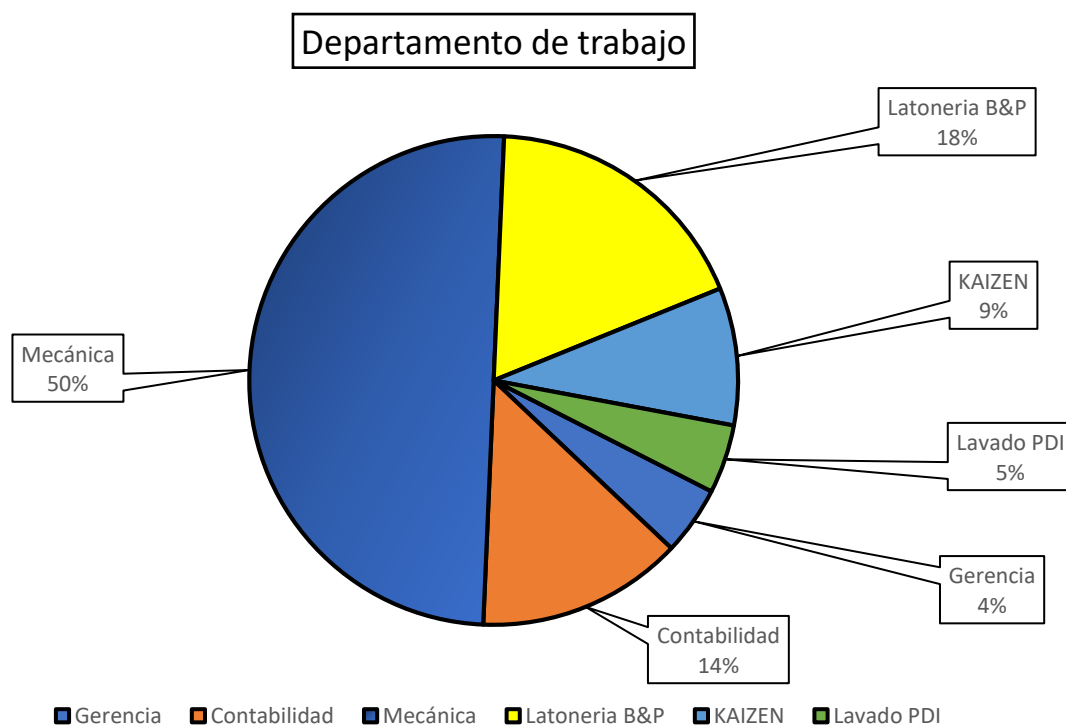
NIVEL	1	2	3	4	5
FRECUENCIA (F)	Trimestral o más	Mensualmente	Quincenalmente	Semanalmente	Diario
COMPLEJIDAD (C)	Educación Básica	Bachillerato	Tecnología o Estudiante Universitario	Titulo Tercer Nivel	Cuarto Nivel o Maestría
IMPORTANCIA (CO)	Funciones del Puesto	Objetivo Operativo Departamento	Objetivo Estratégico Departamento	Objetivo Operativo Toyocuenca	Objetivo Estratégico Toyocuenca

Fuente: Elaboración propia

4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La presente información se consolidó con 22 participantes de diversas áreas, misma que refleja que el 50% de los participantes provienen del área de Mecánica, seguido del 18% concentrado en el área de latonería B&P, el 14% de los participantes que pertenecen al área contable, el 9% del área de KAIZEN, el 5% de Lavado PDI y el 4% a la parte de Gerencia. Se puede visualizar en la Figura 22.

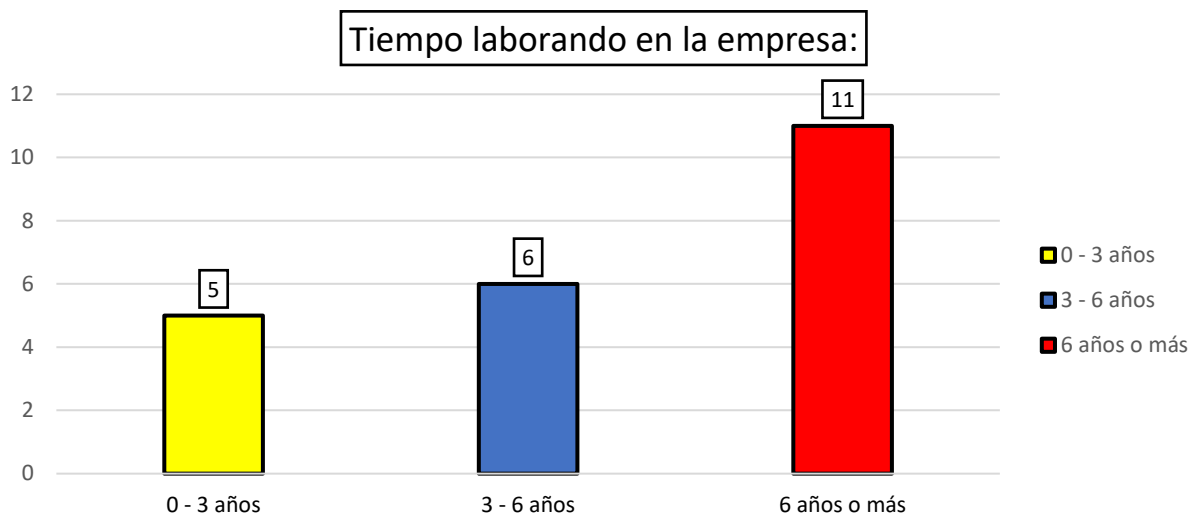
Figura 22 Departamento de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Al observar el tiempo que laboran en la empresa, se puede determinar que 11 participantes, tiene una antigüedad de 6 años o más, 6 participantes tienen un periodo de antigüedad entre 3 a 6 años y 5 un tiempo menos de 5 años, como indica la figura 23.

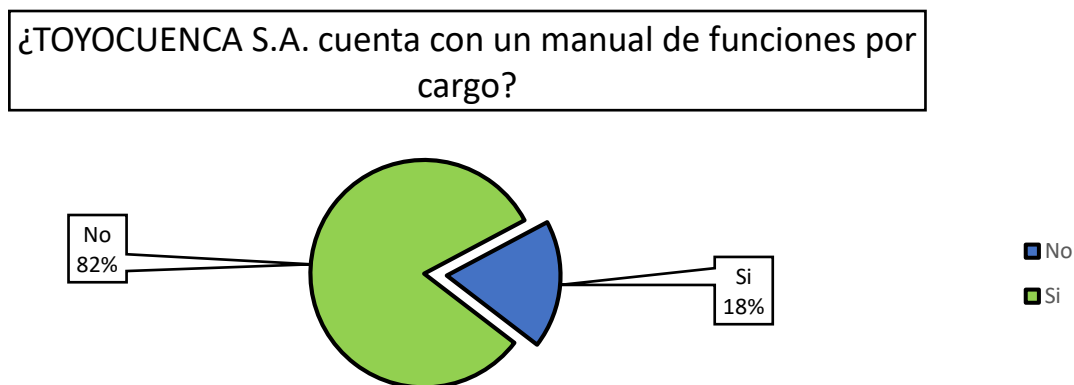
Figura 23 Tiempo laborando en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Mientras que en la pregunta ¿TOYOCUENCA S.A. cuenta con un manual de funciones por cargo?, el 82% de los participantes indican que no, mientras que el 18% dicen que si, como se puede observar en la figura 24.

Figura 24 Cuenta con manual de funciones

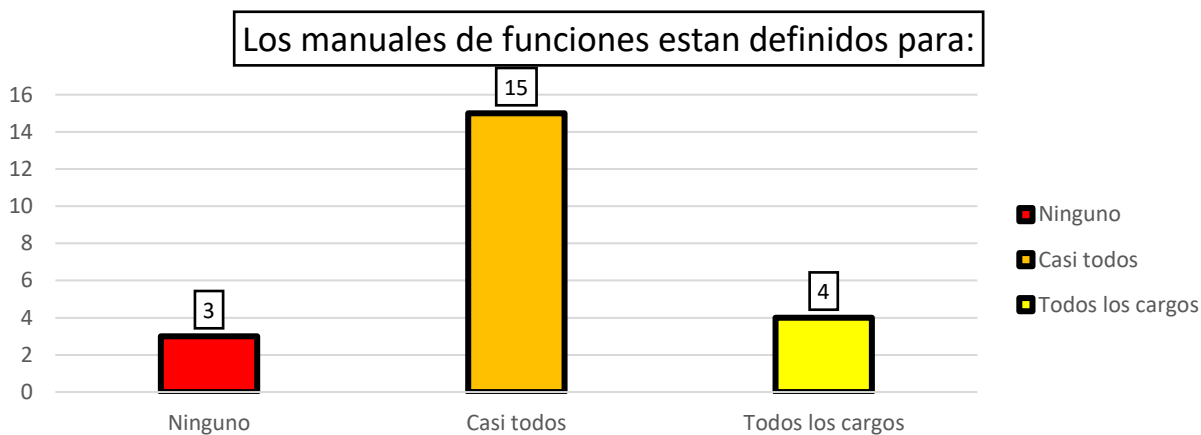


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta, ¿Los manuales de funciones están definidos para todos los cargos? El 13,6% indican que los manuales de funciones no están definidos para ningún cargo, el 68,2% indican que

estén definidos para casi todos los cargos y el 18,2% indican que los Manuales de Funciones están definidos para todos los cargos. Como se puede ver en la figura 25.

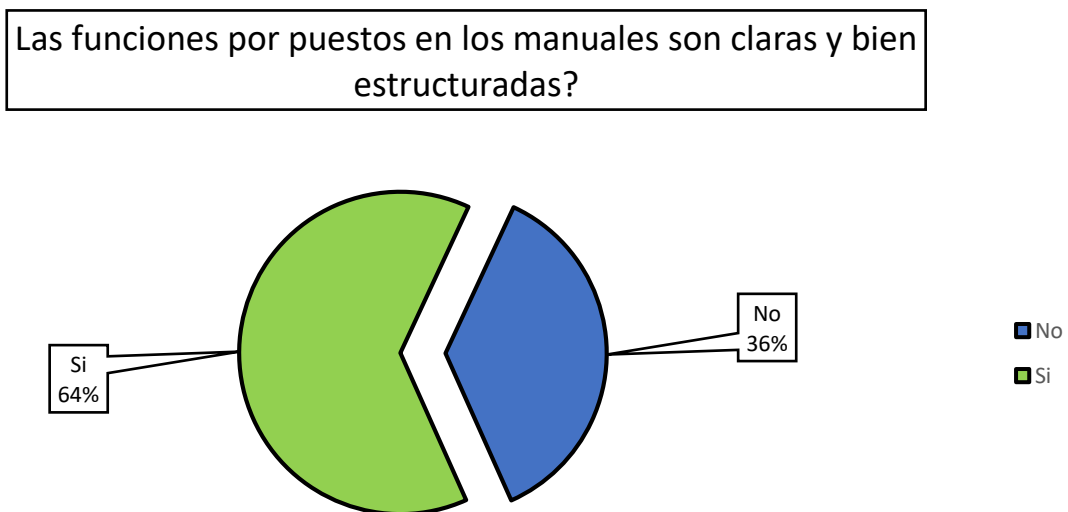
Figura 25 Funciones del Manual de función



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta, relacionada a la claridad de las funciones se puede ver que el 64% indican que las funciones en los manuales son claras y bien estructuradas, mientras que el 36% indican que no lo están como se puede ver en la Figura 26.

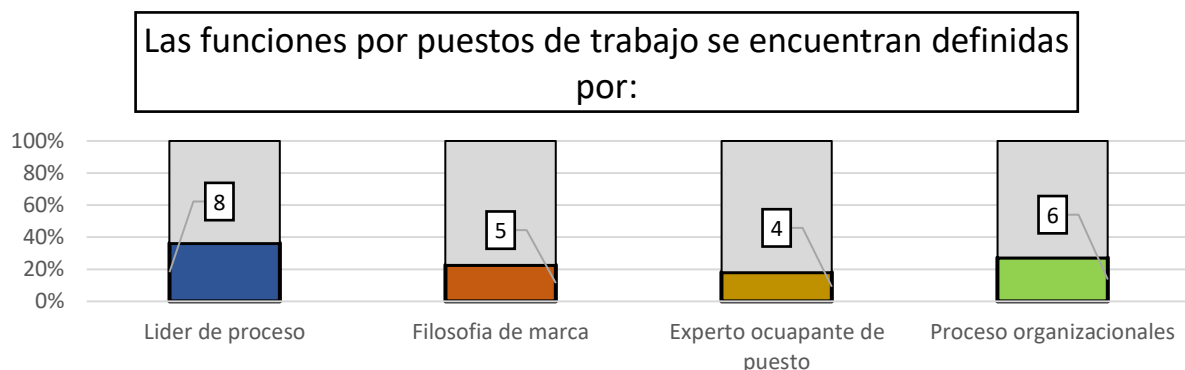
Figura 26 Claridad del Manual de Funciones



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la pregunta para conocer la percepción sobre la definición de las funciones, el 36,4% de los participantes piensan que esta actividad es generada por los líderes de procesos, el 22,7% piensa que esta actividad es generada a partir de la filosofía de marca, el 18,2% considera que esta actividad es definida por un experto ocupante del puesto y el 27,3% es generado por procesos organizacionales.

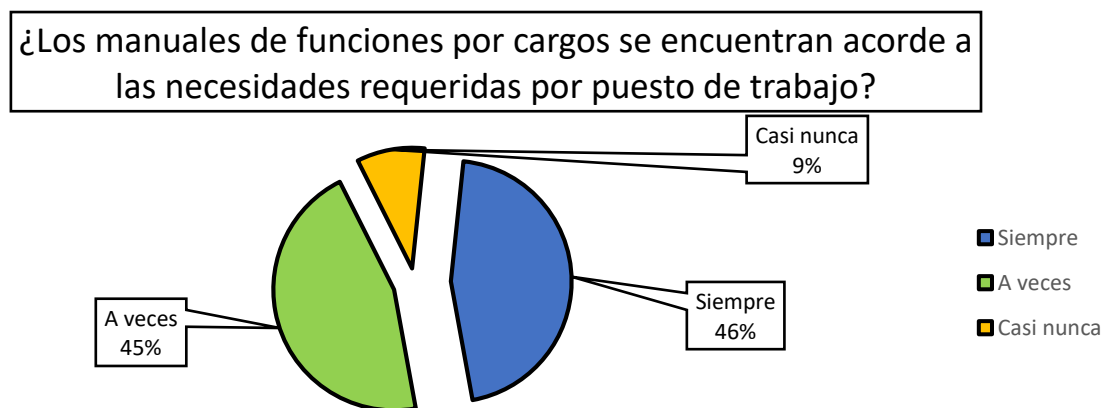
Figura 27 Definición del Manual de Funciones



Fuente: Elaboración propia

En relación con la pregunta ¿Los manuales de funciones por cargos se encuentran acorde a las necesidades requeridas por puesto de trabajo? Se determina que según la figura 28, el 9% indican que casi nunca, mientras que el 45% piensan que a veces y el 46% indican que siempre.

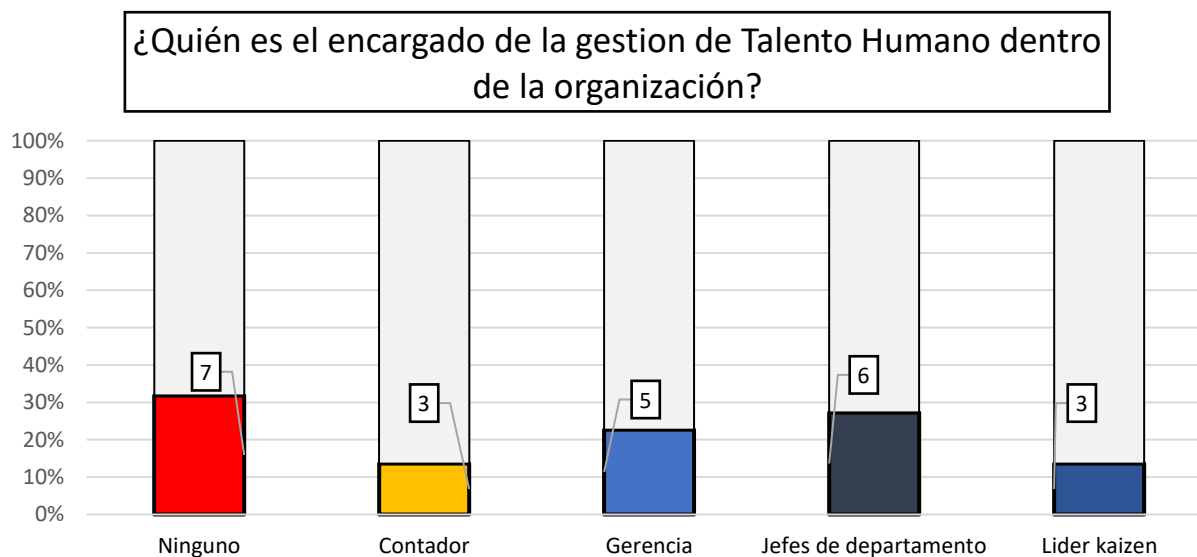
Figura 28 Necesidades del cargo



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar ¿Quién es el encargado de la gestión de Talento Humano dentro de la organización? El 31,8% consideran que ninguno, el 13,6% piensan que es el contador, el 22,7% de los participantes consideran que es el Gerente, el 27,3% piensan que son los jefes de departamento y el 13,6% consideran que es el Líder KAIZEN, como indica la Figura 29.

Figura 29 Encargado de la Gestión de Talento Humano

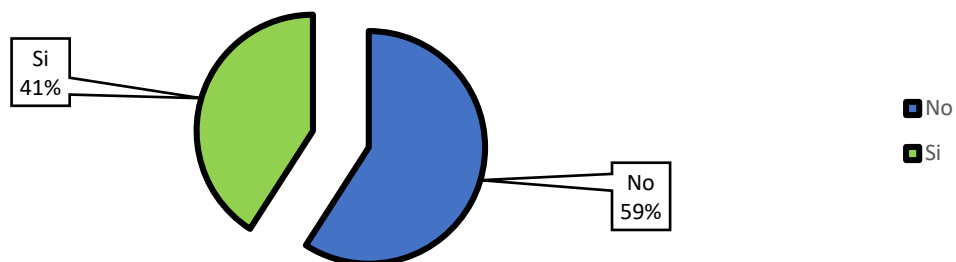


Fuente: Elaboración propia

La figura 30 muestra que las respuestas a la pregunta, ¿La empresa cuenta con un procedimiento técnico definido para los procesos de reclutamiento y selección?; El 59% de los participantes indican que la empresa no cuenta de un procedimiento técnico y el 41% indica que la empresa si cuenta con este procedimiento técnico.

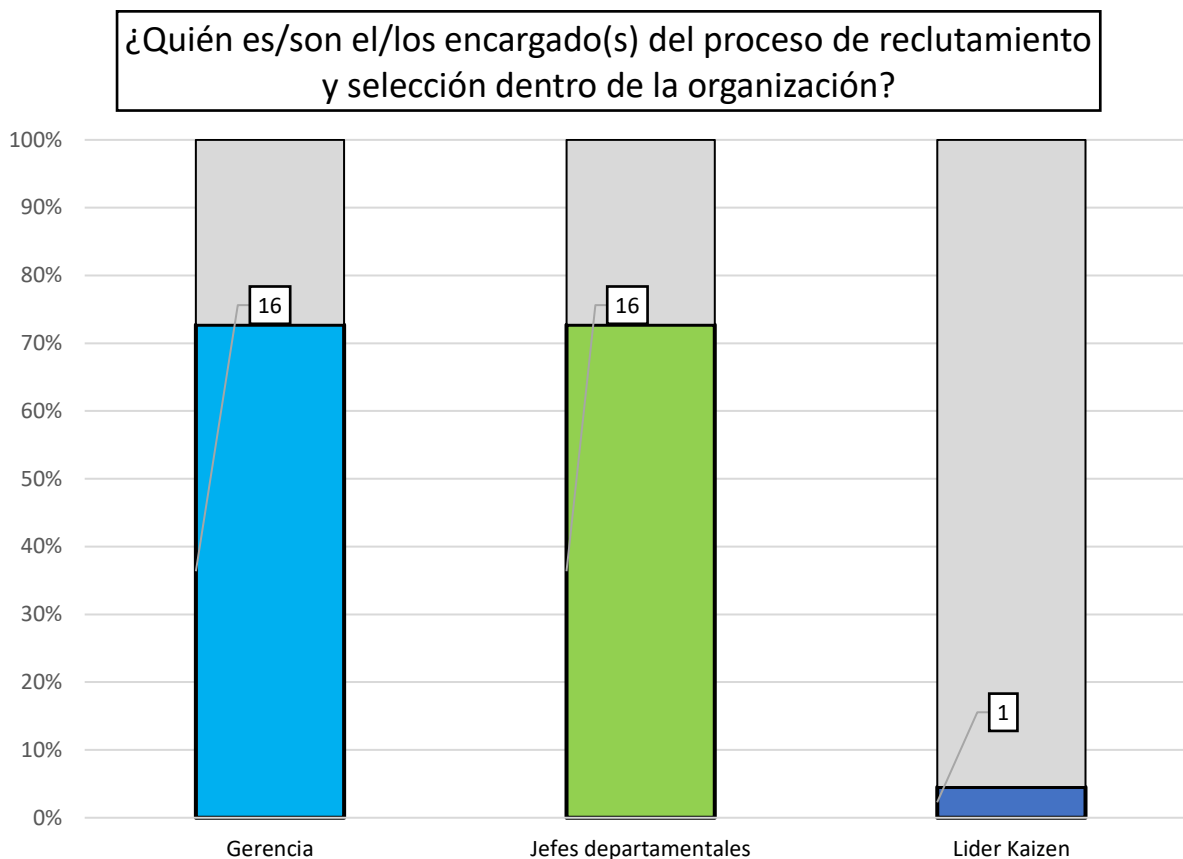
Figura 30 Procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección

La empresa cuenta con un procedimiento técnico definido para los procesos de reclutamiento y selección?



Fuente: Elaboración propia

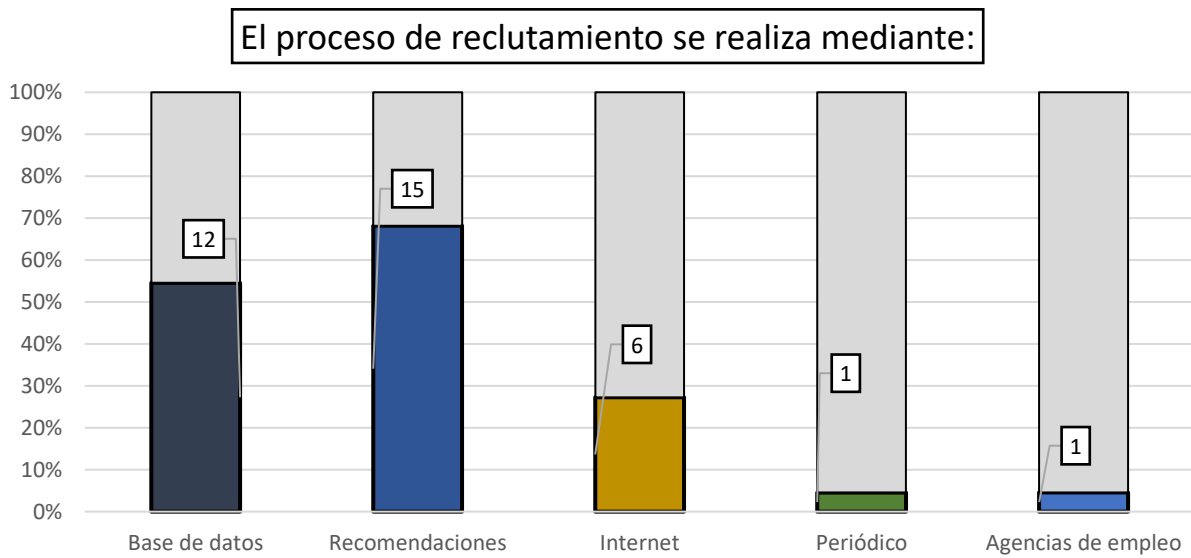
En la pregunta ¿Quién es/son el/los encargado(s) del proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización? El 72,7% de los participantes indican que es la Gerencia y los jefes de departamento y el 4,5% piensa que es el Líder Kaizen. Como se puede ver en la figura 31.

Figura 31 Encargado del proceso de reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia

Mientras que, en la pregunta, ¿El proceso de reclutamiento se realiza mediante?, se puede ver que el 54,7% de los participantes piensan que este proceso se realiza a través de base de datos, el 68,2% de los participantes consideran que es ejecutado en base a recomendaciones, el 27,3% que este se lleva a cabo por medio de Internet, un 4,4% por medio del periódico y en igual porcentaje se considera que por medio de agencias de empleo. Como se puede visualizar en la figura 32.

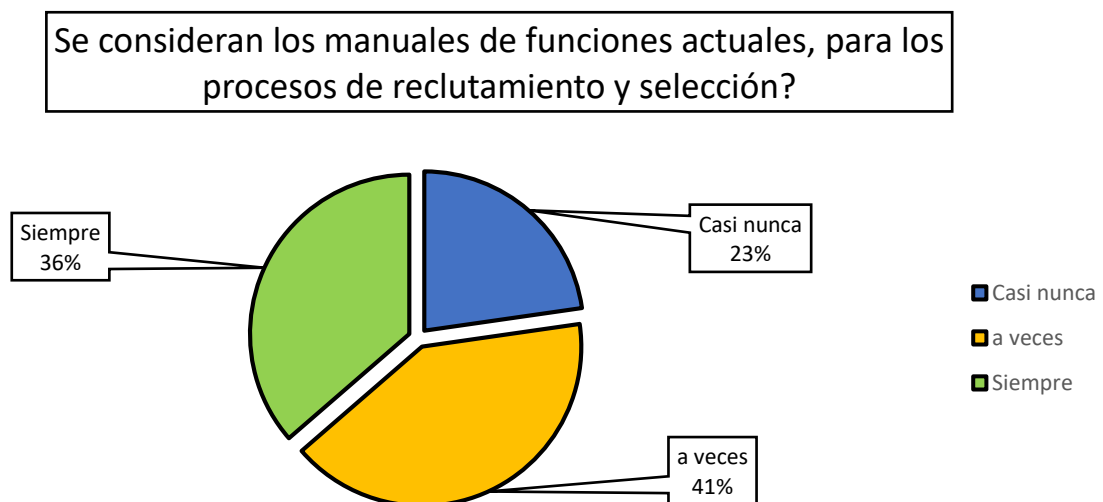
Figura 32 Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al uso de los manuales de funciones para el proceso de reclutamiento y selección el 36,4% consideran que siempre se hacen uso de estos manuales, mientras que el 40,9% asumen que este se realiza a veces y el 22,7% que nunca se hace uso de manuales. Como se puede ver en la figura 36.

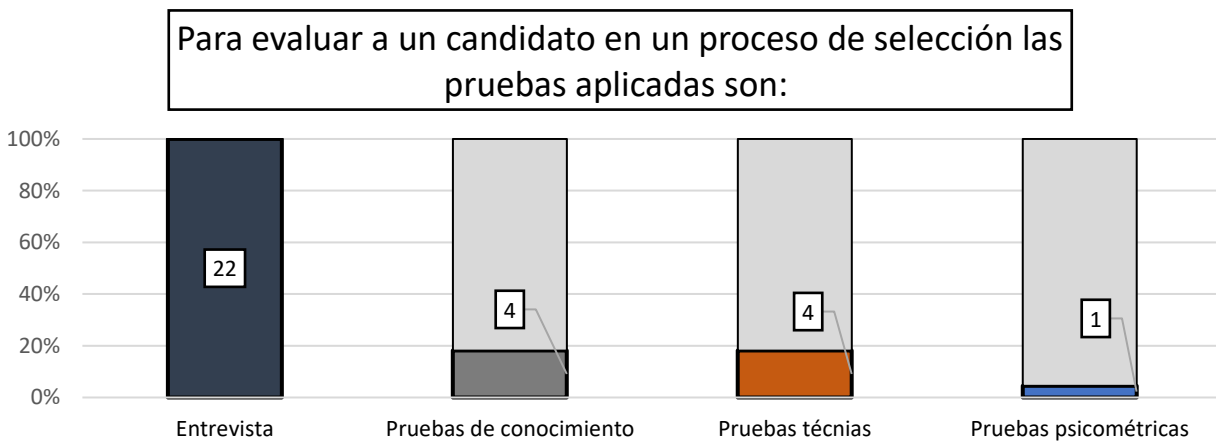
Figura 33 Uso de los Manuales de Reclutamiento y Selección



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta relacionada a la evaluación del candidato dentro del procesos de selección el 100% de los participantes consideran que en este se implementa la entrevista, de estos un 18,2% consideran que este proceso se realiza mediante pruebas de conocimiento y en un mismo porcentaje de los participantes señalan que en este se ejecutan pruebas técnicas. Finalmente, un 4,2% de los participantes indican que se aplican pruebas psicométricas.

Figura 34 Pruebas para procesos de selección

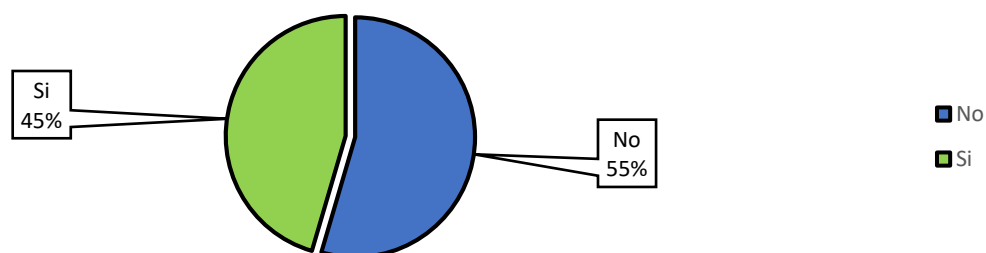


Fuente: Elaboración propia

Dentro de la pregunta ¿TOYOCUENCA S.A. cuenta con un procedimiento técnico definido para la inducción de personal? Se puede identificar que el 45% de los participantes consideran que sí, mientras que el 55% señalan que no existe ningún proceso técnico.

Figura 35 Proceso técnico para el proceso de inducción

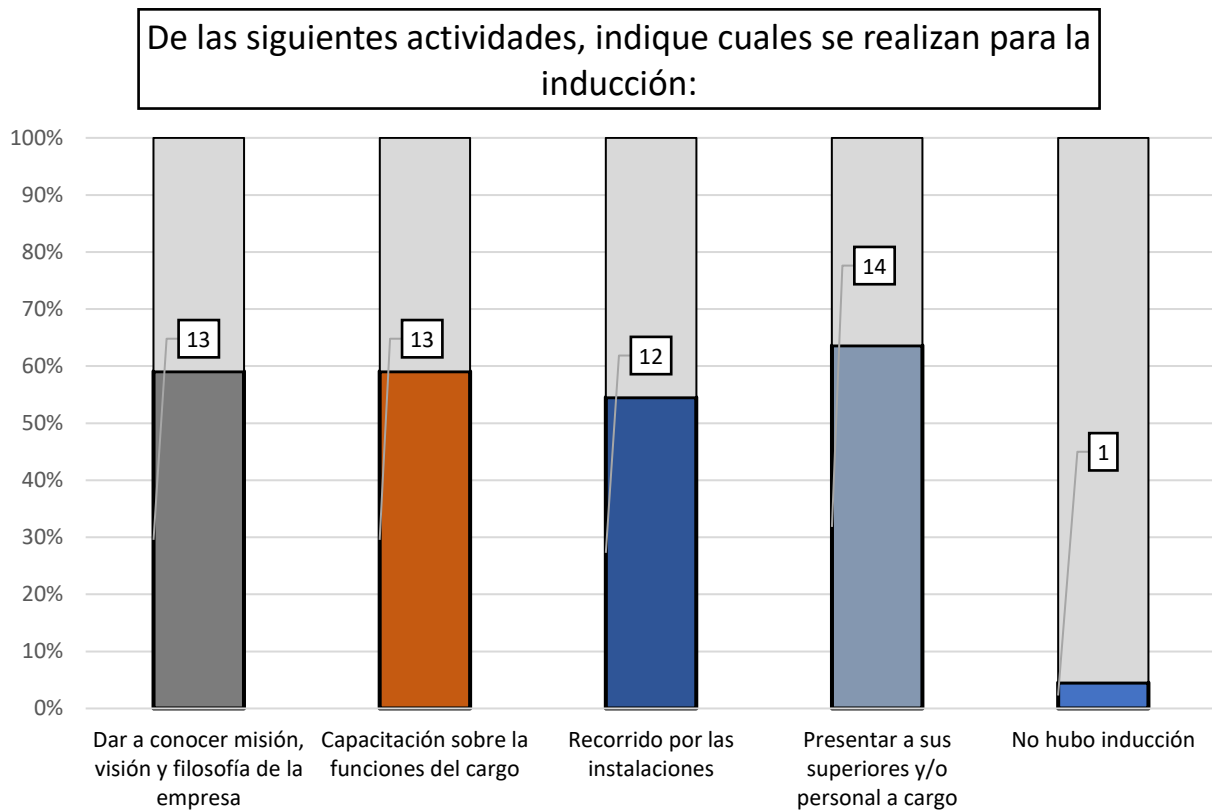
TOYOCUENCA S.A. cuenta con un procedimiento técnico definido para la inducción de personal?



Fuente: Elaboración propia

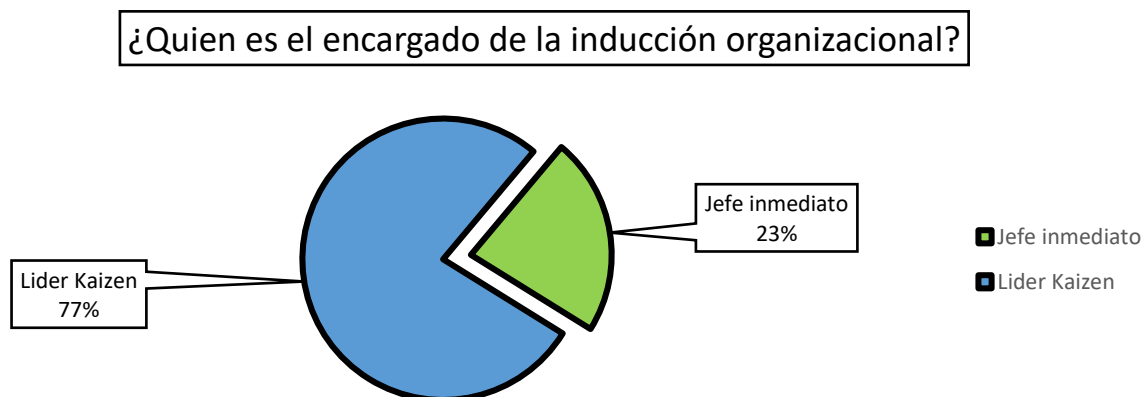
A partir de la pregunta ¿Qué actividades se realizan en el proceso de inducción? Se tiene que, dar a conocer misión, visión y filosofía de la empresa es considerada al igual que el proceso de inducción están en un 59,1% de las actividades que se realizan en el proceso de inducción, mientras que en el recorrido de instalaciones tiene un porcentaje de 54,5%, el presentar a sus superiores y/o personal a cargo se encuentra en un 63,6% de las actividades que se realizan en el proceso de inducción y el 4,5% consideran que no hay un proceso de inducción. Como se puede ver en la figura 36.

Figura 36 Actividades para el proceso de inducción



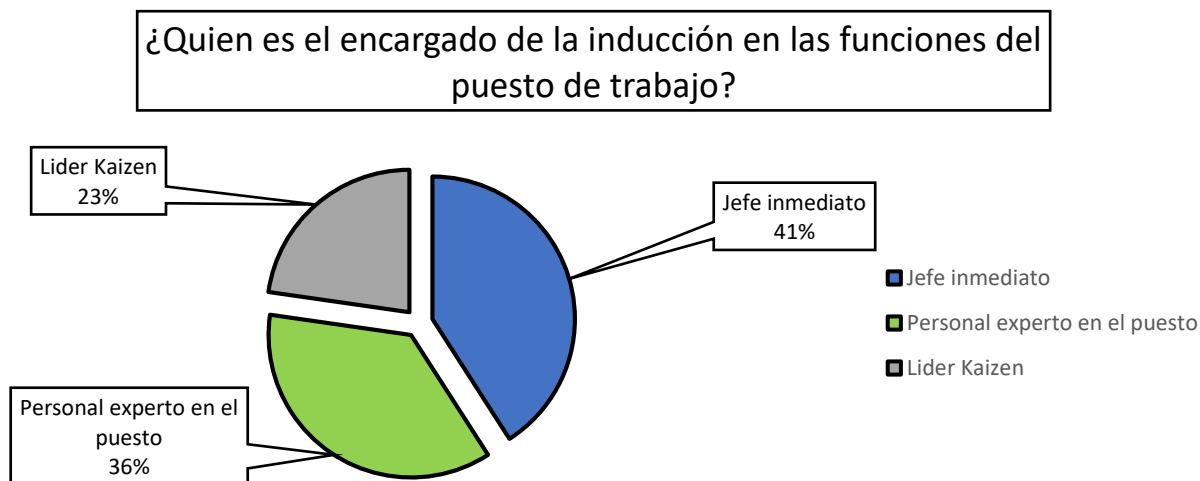
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta ¿Quién es el encargado de la inducción organizacional? Se identifica que el 77% de los participantes considera que es el Líder KAIZEN y el 23% que el encargado es el jefe inmediato. Como se puede ver en la figura 37.

Figura 37 Encargado de proceso de inducción

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta ¿Quién es el encargado de los procesos de inducción en las funciones del puesto de trabajo? Es evidente que el 41% de los participantes consideran que el proceso es realizado por el jefe inmediato, el 36% que este lo ejecuta el Personal experto en el puesto y el 23% que quien lo lleva a cabo es el Líder KAIZEN. Como se puede ver en la figura 38.

Figura 38 Encargado de proceso de inducción

Fuente: Elaboración propia

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de los resultados, se identificó uno en específico, con el que se trabajara en la presente propuesta, este es, debido a que el 18% de los participantes de TOYOCUENCA S.A. reconocen que existe un Manual de Funciones, sin embargo, el personal restante desconoce la existencia de este instrumento que guía la gestión de talento humano. Esta carencia puede afectar al adecuado cumplimiento de las actividades dentro de la organización, como es la ejecución de labores, el trabajo en equipo, la comunicación tanto interna como externa, entre otros, afectando al desempeño del personal y proyectándose en los procesos de calidad.

Por otra parte, se ha podido ver que el 36% de los participantes indican que las funciones que cumplen en la organización no son claras, es importante destacar, que la claridad de rol permite conocer de forma precisa las actividades y facilitar la organización con el resto del equipo de trabajo, caso contrario podría llevar a cometer diversos errores en la organización comprometiendo los objetivos del cargo, del departamento, por ende, los organizacionales. A su vez, para que una empresa pueda optimizar las actividades es preciso definir a diversos responsables, sin embargo, se ha podido observar que no hay un departamento encargado de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, llevando a realizarse, en donde se ha manifestado que no se cumple con las necesidades requeridas por un 54% de los participantes.

En el mismo contexto, se determina que no existe un encargado exclusivo para el desempeño de las actividades de Talento Humano, en donde este rol es ejecutado por diversos miembros de la organización, como es el Contador, el Gerente, el Líder KAIZEN o el jefe de Departamento. Esta carencia, puede en muchos aspectos entorpecer los procesos de selección, contratación e inducción ya que muchas veces el personal encargado no cuenta con la formación profesional especializada en dichos procesos, lo que puede generar que los mismos se desarrollen de manera poco efectiva y repercuta de manera directa sobre la captación de nuevos talentos a la empresa.

De esta forma, se ha podido observar que, en el proceso de reclutamiento, se realiza en su gran medida con una base de datos o por medio de recomendaciones, de igual manera, por medio del internet y en menor medida por medio de periódicos o agencias de empleo, el uso de Manuales de funciones se considera que son utilizados por el 36% de los participantes. Esto quiere decir, que

no se han estandarizado los mecanismos de reclutamiento, ni se realiza un adecuado análisis en el proceso.

Mientras que, para la evaluación de un candidato a un cargo, se considera como herramienta principal a la entrevista, seguido por pruebas de conocimiento, pruebas técnicas y pruebas psicométricas. Para el proceso de inducción el 55% de los participantes indican que no hay un procedimiento técnico, pero también indican en su gran mayoría que los procesos de inducción implican conocer a sus superiores y personal a cargo, capacitación sobre las funciones, conocer misión, visión, filosofía de la empresa y recorrer las instalaciones, aunque también existe personas que no han recibido un proceso de inducción, lo que denota, que este no se encuentra instaurado de forma técnica o en tal caso no es aplicado en todos los nuevos colaboradores, a su vez, se determina la falencia de un responsable establecido para ejecutar mencionado proceso.

En conclusión, se puede decir que, no todos los procesos de selección, contratación e inducción son realizados de la misma manera, estos varían en función de las personas que los ejecutan, a más que, no se encuentran estandarizados al momento de ejecutarlos, lo que puede comprometer de forma significativa el buen funcionamiento interno de la organización. Hay que recalcar que, el contratar personal sin un proceso adecuado de selección, contratación e inducción, puede llevar a cometer varios errores, como es el caso de generar un inadecuado clima laboral, proyectar una mala imagen empresarial, pérdida de tiempo, malgastar recursos económicos entre otros.

4.2 PROPUESTA

Una vez levantados los cargos y sus funciones como insumo básico para poder analizar, diseñar, operativizar y evaluar los procesos de selección, contratación e inducción y detectada las falencias en los procesos técnicos antes mencionados dentro de la organización, así como la inexistencia de manuales por competencias, se procede con la confección de un flujograma para cada proceso, mismos que permitirán estandarizar y facilitar la aplicación de los procesos, estos forman parte de cada manual de perfiles por competencias, y deben adaptarse a la necesidad de cada cargo o área, a razón de que la empresa TOYOCUENCA S.A. practica filosofía KAIZEN en su actividad social, se proponen formatos estructurados en base a los requerimientos que exige la

norma ISO 9001, para de esta manera alinearse a los objetivos de calidad y mejora continua de la compañía. Se presenta la propuesta de los siguientes procesos:

Para la propuesta de los diferentes procesos, es necesario la participación de personajes claves tales como:

- Jefe inmediato,
- Gerencia,
- Responsable de Talento Humano, y
- Aspirantes internos/externos.

4.2.1 PROCESO DE SELECCIÓN

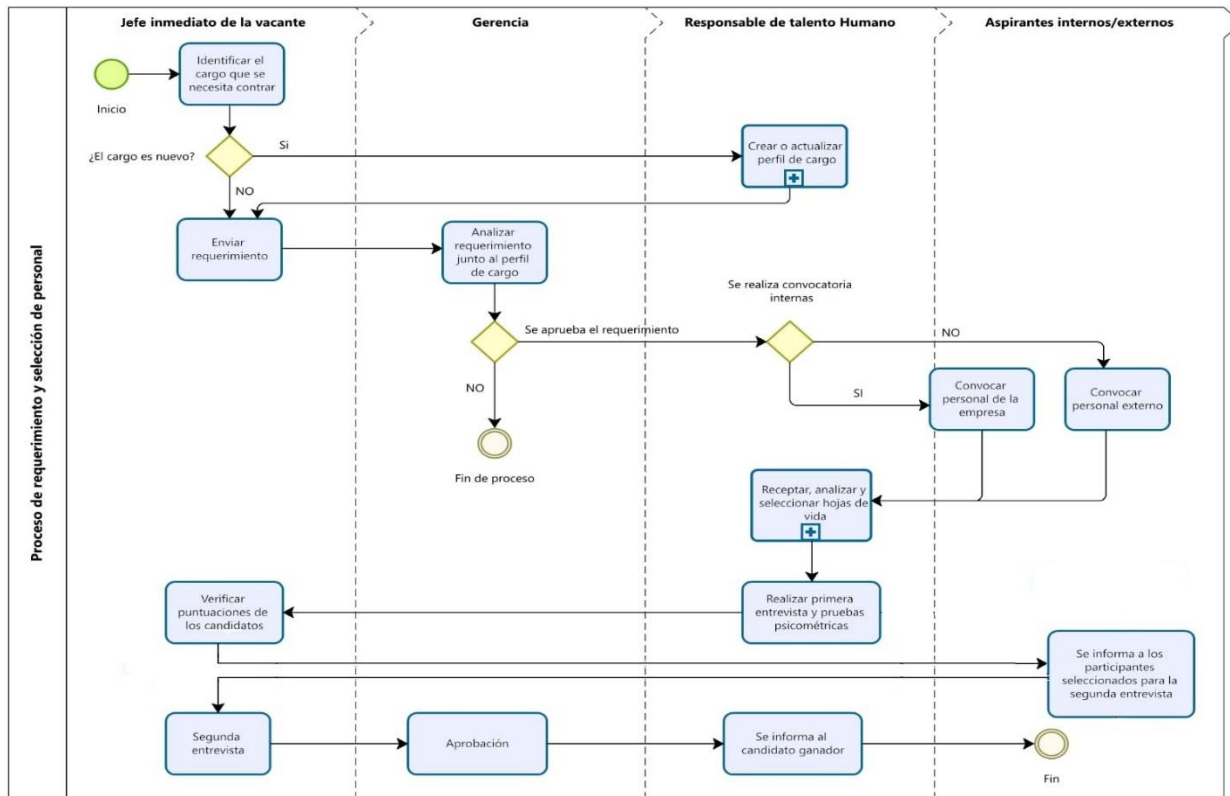
Como se observa en la Figura 39, en primer lugar, se identifica una necesidad para la organización y se crea una vacante para un cargo específico, en donde, una vez detectado este requerimiento se revisa si el cargo existe o no; de no ser así, la solicitud de creación llega a manos del Responsable de Recursos Humanos, en donde, se crea o actualiza el perfil del cargo para de esa manera pasar el requerimiento de parte del Jefe inmediato hacia la Gerencia, si el cargo ya existía se envía directamente el pedido a Gerencia.

Una vez el requerimiento llega a Gerencia se analiza junto al perfil del cargo, si este pedido no es de relevancia el proceso de Selección termina en este punto, no obstante, de ser aprobada esta necesidad por parte de Gerencia se realiza la convocatoria, ya sea, que se dé un reclutamiento interno o externo, el responsable de Recursos humanos recibe, analiza y selecciona las hojas de vida enviadas por los aspirantes.

Después de ser analizados los perfiles, se realiza la primera entrevista en donde se ejecutan pruebas psicométricas y se evalúan a los participantes, en seguida, el Jefe Inmediato recibe las puntuaciones de los candidatos e informa al Responsable de Recursos Humanos los mejores puntuados, quien a su vez, se encarga de realizar una segunda convocatoria para una segunda entrevista a cargo del Jefe Inmediato, mismo que se encarga de enviar el perfil del candidato seleccionado a Gerencia , en donde se aprueba el ingreso del aspirante, y delega al Responsable de

Recursos Humanos en informar al candidato ganador, dando fin al proceso de Selección y así dando inicio al Proceso de Contratación.

Figura 39 Flujograma propuesta proceso de selección



Fuente: Elaboración propia

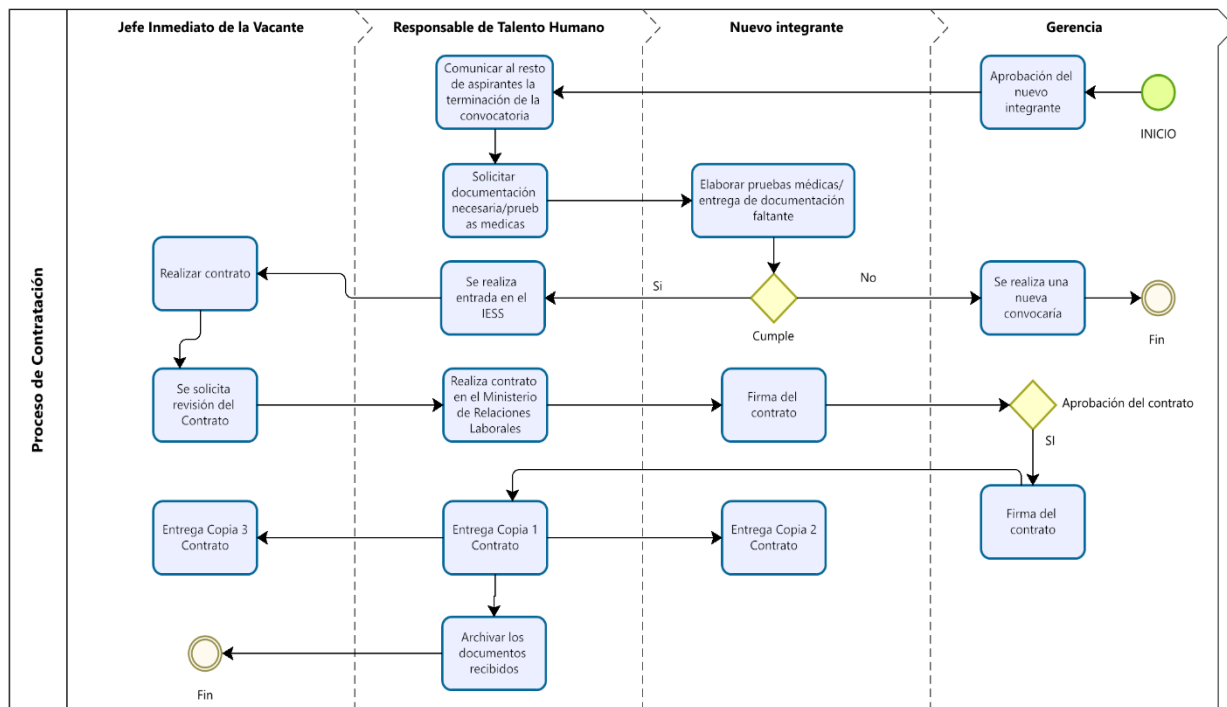
4.2.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN

Para el siguiente proceso, se hace uso de información recabada en la organización, y basados en los requerimientos del código del trabajo, una vez concluido el proceso de reclutamiento y selección, se da paso a la vinculación del Trabajador, este procedimiento es el mismo para el caso de todos los cargos.

Una vez tomada la decisión de Gerencia, se delega al Responsable de Talento Humano para informar a los aspirantes de que la convocatoria terminó, así como solicitar documentación y pruebas médicas a la persona elegida, se verifica, según estado de salud si el mismo cumple con las

características para desempeñar su cargo, puesto que, si posee alguna afección física que le impida desarrollar sus actividades, Gerencia volverá a realizar una nueva convocatoria, mientras que, si todo se encuentra bajo los parámetros establecidos; Talento Humano procede con la inclusión de este en el Instituto Nacional de Seguridad Social, posteriormente, el Jefe inmediato realiza el contrato que será previamente revisado y colocado en la página del Ministerio del Trabajo, el nuevo integrante deberá firmarlo así como el Representante legal de la empresa para validarlo, se deben realizar 3 copias, con el fin de que tanto Gerencia, el Responsable de Talento Humano y la persona contratada, se mantengan informados de las condiciones del contrato, como paso final se procede a archivar la documentación.

Figura 40 Flujograma propuesta proceso de contratación



Fuente: Elaboración propia

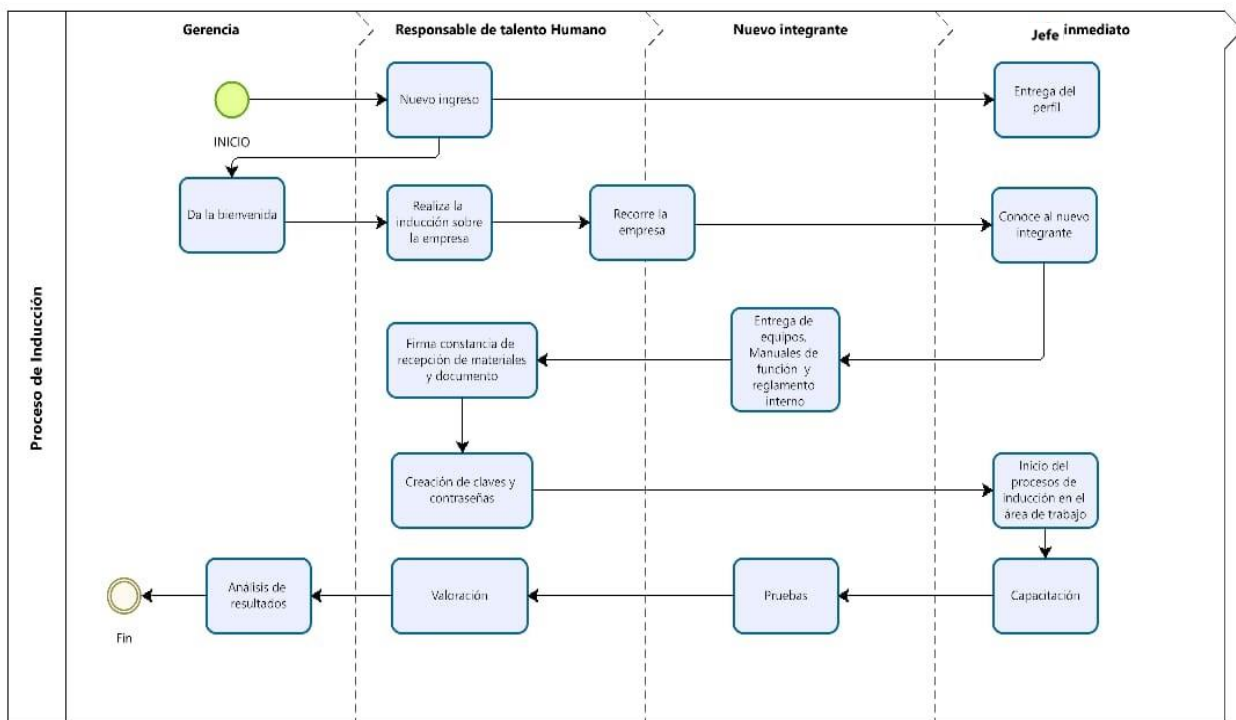
4.2.3 PROCESO DE INDUCCION

El proceso de inducción desarrollado a continuación, permitirá inducir al nuevo integrante a la organización y al cargo; el pionero en el proceso es Gerencia, quien en conjunto con talento humano entregan el descriptivo del cargo, para posteriormente dar la bienvenida a la organización,

se procede con un recorrido por las instalaciones de la empresa y se presenta oficialmente a su Jefe Inmediato, en el caso de todos los cargos se les entregarán los manuales de función y reglamento interno, mientras que para el operativo se deberá facilitar herramientas y equipos a operar, entrega que deberá ser respaldada con la firma de recepción.

Talento humano se encarga de la solicitud de creación de usuarios y claves en el sistema, así como ingreso a dispositivos para control de marcaciones de entrada y salida, luego se procede con la inducción al cargo, el responsable es el Jefe Inmediato, quien mediante el manual de funciones inducirá al mismo a través de capacitaciones, apoyo y seguimiento, adicionalmente, será necesario la aplicación de pruebas, con el fin de conocer y valorar el desempeño en su cargo, Gerencia es quien toma la decisión final si pasado el periodo de prueba el integrante podrá gozar de contrato indefinido.

Figura 41 Flujograma propuesta proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia

5 DISCUSIÓN

Un estudio realizado por Chicaiza (2018) indica, que los procesos de selección, reclutamiento e inducción son actividades fundamentales que debe de realizar una empresa con el fin de cumplir sus objetivos organizacionales, esta actividad es fundamental al momento de ofertar un producto y consolidar la imagen que tiene el cliente externo en su percepción con la organización. Contar con un adecuado proceso, no solamente aporta al cumplimiento de la normativa vigente, sino que mejora las dinámicas tanto internas como externas aportando de manera significativa a un desarrollo de la cultura organizacional.

Por su parte, autores como Suarez (2020), expresa que los procesos de captación de nuevos talentos a la organización, debe de contar con diversas pruebas enfocadas a los conocimientos pero también a habilidades como el manejo de las emociones y el liderazgo, es su estudio evoca, la importancia de conocer y comprender el puesto y el entorno de trabajo al cual va estar designado el candidato y la importancia que se tiene al momento de generar un adecuado sentido de pertenencia.

A su vez Mancilla (2019), hace referencia, que los procesos de selección, contratación e inducción se han generado en función de las nuevas necesidades de competencia, por lo que dichos procesos deben realizarse de forma profesional, aspecto que mejorará los resultados tanto en la optimización de los procesos como en la reducción de los costos, pero sobre todo en la creación de valor. De esta forma con la Gestión por Competencias, se puede mejorar las actividades al tener personal más idóneo al cargo, el cual se pueda adaptar con mayor efectividad a la organización. Dichas actividades se generan a partir de la adaptación de los perfiles en relación con las competencias de la organización, el análisis de las hojas de vida, una adecuada entrevista, la elaboración del manual por competencias y la implementación de este.

6 CONCLUSIONES

Mediante esta propuesta, se ha podido sustentar teorías sobre la generación de valor y beneficios para las organizaciones sobre los modelos por competencias, en donde se señala, que los

modelos por competencias es una herramienta de gran relevancia para la organización en donde los procesos al ser identificados aportan en gran medida para la comprensión por parte de los integrantes y mejora dinámicas como la comunicación interna, la ejecución de procesos y el trabajo en equipo.

A partir de ello se pudo diagnosticar la situación actual de la empresa en función de los procesos de selección, contratación e inducción, en donde se pudo ver, que la mayoría de los procesos carecen de una metodología que permita realizarlos de manera adecuada, mismo que en varias ocasiones han sido realizados de manera empírica, además, al no tener una metodología, se puede obviar varias de las características de los participantes como es el caso de habilidades y destrezas necesarias para desempeñar un cargo en específico.

Por otra parte, al no contar con un departamento de Talento Humano o un responsable, este proceso de captación de nuevos talentos a la empresa puede no cumplir con las necesidades del caso, faltando al cumplimiento de las actividades requeridas dentro de la organización y por ende a los objetivos organizacionales.

A partir de dichas necesidades, se prosiguió con generar una propuesta metodológica para mejorar los procesos de selección, contratación e inducción, la cual parte por la elaboración de los perfiles laborales de cada uno de los cargos de la organización. Una vez reconocidos los mismos, y mediante el uso de la revisión de la teoría, se generó un Manual por Competencias, el cual es una herramienta que permite conocer las actividades de cada uno de los miembros, pero también identificar un perfil idóneo para el proceso de captación de nuevos talentos para la organización.

7 RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones se presentan las siguientes:

- Implementar el Manual por Competencias
- Actualizar de manera permanente dicho Manual
- Generar políticas internas para el cumplimiento del Manual por Competencias

- Realizar los procesos de selección, contratación e inducción mediante la metodología propuesta
- Crear un departamento de Talento Humano

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas* (Vol. 1a ed). Buenos Aires: Granica.

Baldeos, L. A., & Lioo, F. D. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*, (43), 78-91.

Bohórquez, J. J., & Porras, H. (2018). Planificación de recursos humanos a partir de la simulación del proceso constructivo en modelos BIM 5D. *Entramado*, , 14(1), 252-267.

Bolaños-Cerón, Á. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146.

Chicaiza, O. L., & Bastidas, M. C. (2018). Políticas de selección del personal y satisfacción del cliente en hospitales públicos del Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 37(1), 116-120.

Colina, F. J., & Barriga, M. J. (2019). Formación por competencias laborales de los profesores de la Universidad Politécnica de Cabimas. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(44), 21-31.

Cruz, D. A., & Lucero, J. J. (2018). La Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orenses. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99-112.

Gaspar, M. E., & Alvarado, H. B. (2020). La simulación del contrato individual de trabajo y consecuencias jurídicas en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 383-389.

Gutiérrez, R. M., & Medellín, M. A. (2018). Diccionarios de competencias profesionales para ingeniería en logística, el modelo y su metodología. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 12, 1451-1470.

- Guzmán, A. O., & Rodríguez, P. G. (2018). Nuevos Escenarios para el Reclutamiento y Selección de Personal: Descripción Del " Método Adizes". *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(1).
- Guzmán, H. L., & Paternina, S. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. . *Saber, ciencia y libertad*, , 15(1), 83-94.
- Guzmán, H. L., & Paternina, S. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94.
- Guzmán, H. L., & Paternina, S. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, , 15(1), 83-94.
- Mancilla, G. A., & Arreguín, J. J. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, (40), 63-83.
- Martínez, A. M., & Vega, N. S. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760.
- Martínez, O. L., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242.
- Matute, K., & Bojorque, R. (2021). Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio. Ingenius. *Revista de Ciencia y Tecnología*, (26), 41-48.
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas,*

Económicas y Contables. *SSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y*, 3(8), 84-102.

Pozo, G. Q., & Ramírez, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 12-20.

Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. . *ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, , 4(12), 58-71.

Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756-e2756.

Román, G. E., & Palacio, D. (2018). Tendencias en los métodos de selección de personal en las empresas de la ciudad de Medellín. *Revista CIES Escolme*, 8(02), 131-141.

Romo, M. D. (2019). PERFIL POR COMPETENCIAS. *Publicaciones y Libros-Consejo Editorial UTA*, (1), 125.

Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo . *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15(2), 95-107.

SUAREZ, R., & PINZON, F. A. (2020). Neuroliderazgo. Simulación de un escenario como parte del proceso de Selección Organizacional. *Revista ESPACIOS*, 41(08).

Torres, D., & Godoy, B. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 60-78.

Torres-Flórez, D., & Velasquez-Díaz, J. S. (2018). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23.

Vilela, R. D., & Arias, A. L. (2021). Empresa inmobiliaria: diagnóstico para un manual de funciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 129-135.


Villarreal, F. (2016). Introducción a los Modelos de Pronósticos. *Univ. Nac. del Sur*, 1-121.

9 ANEXOS

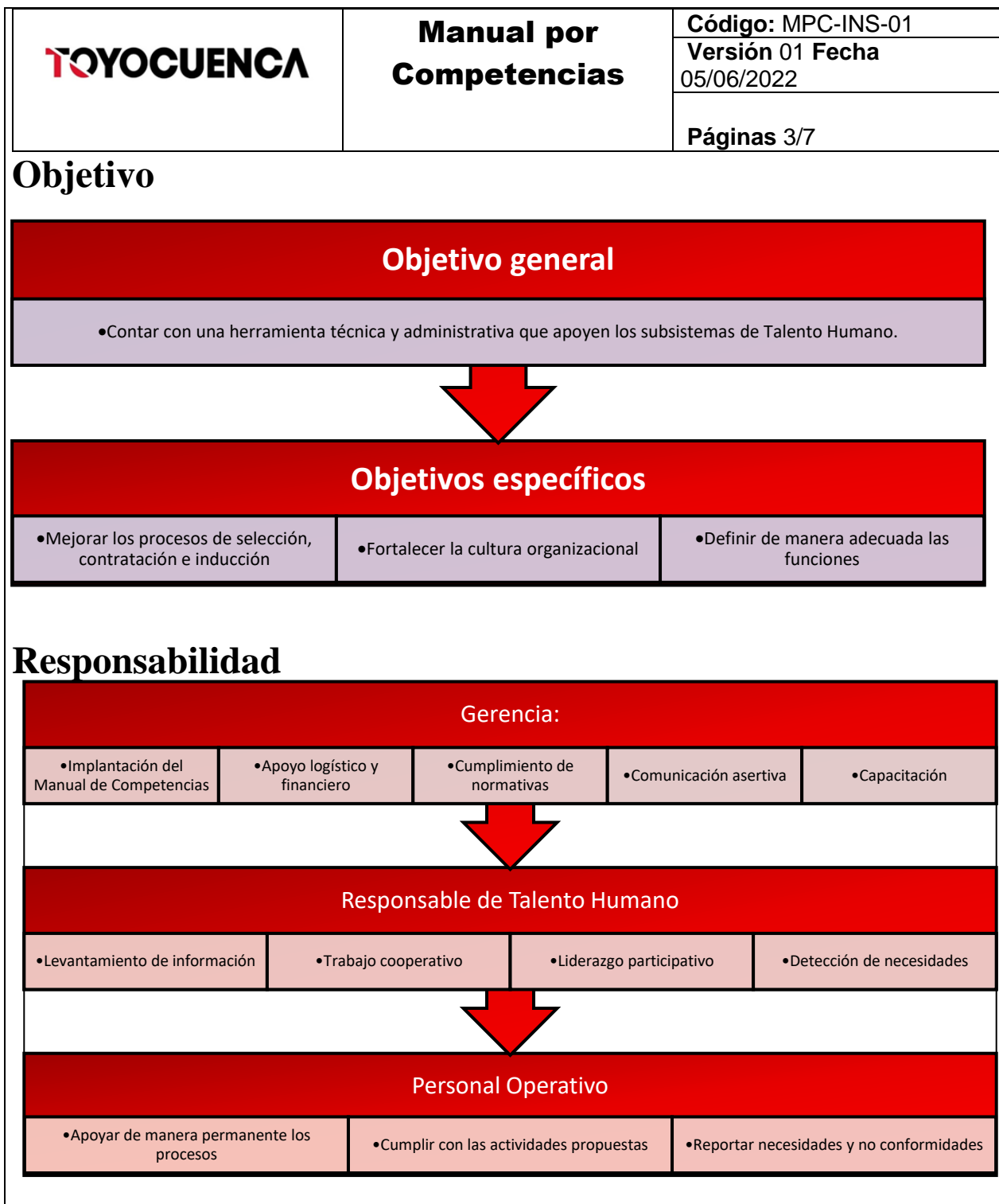
9.1 Manual por competencias índice

TOYOCUENCA	Manual por Competencias	Código: MPC-INS-01
		Versión 01 Fecha 05/06/2022
		Páginas 1/7
<hr/>		
Introduccion		
<hr/>		
Alcance		
<hr/>		
Objetivos		
<hr/>		
Responsabilidades		
<hr/>		
Lista de puestos		
<hr/>		
Descripción de puestos		
<hr/>		
Flujograma de procesos		
<hr/>		
Organigrama		
<hr/>		
Descripción de puestos		
<hr/>		
Documentos		
<hr/>		
Generalidades		
<hr/>		
Definiciones		

9.2 Manual por competencias Alcance /Objetivos

	Manual por Competencias	Código: MPC-INS-01
		Versión 01 Fecha 05/06/2022
		Páginas 2/7
<h3>Introducción</h3> <p>La empresa TOYOCUENCA S.A. con la finalidad de contar con una herramienta técnica y administrativa que apoyen los procesos dentro de la organización ha desarrollado el presente Manual por Competencias, el cual es un documento que brindará información sobre las funciones y el perfil de cargos que existen dentro de la empresa, lo cual servirá para normar y regularizar las funciones de cada uno de los miembros de la organización. En dicho Manual se podrá encontrar una descripción de cada uno de los cargos y los procedimientos para la ejecución de las actividades.</p> <h3>Alcance</h3> <p>Dicho manual contara con el siguiente alcance:</p> <ul style="list-style-type: none">• Denominación del puesto• Misión, visión y filosofía• Competencias• Localización• Actividades		

9.3 Manual por Competencias Objetivos y responsabilidades

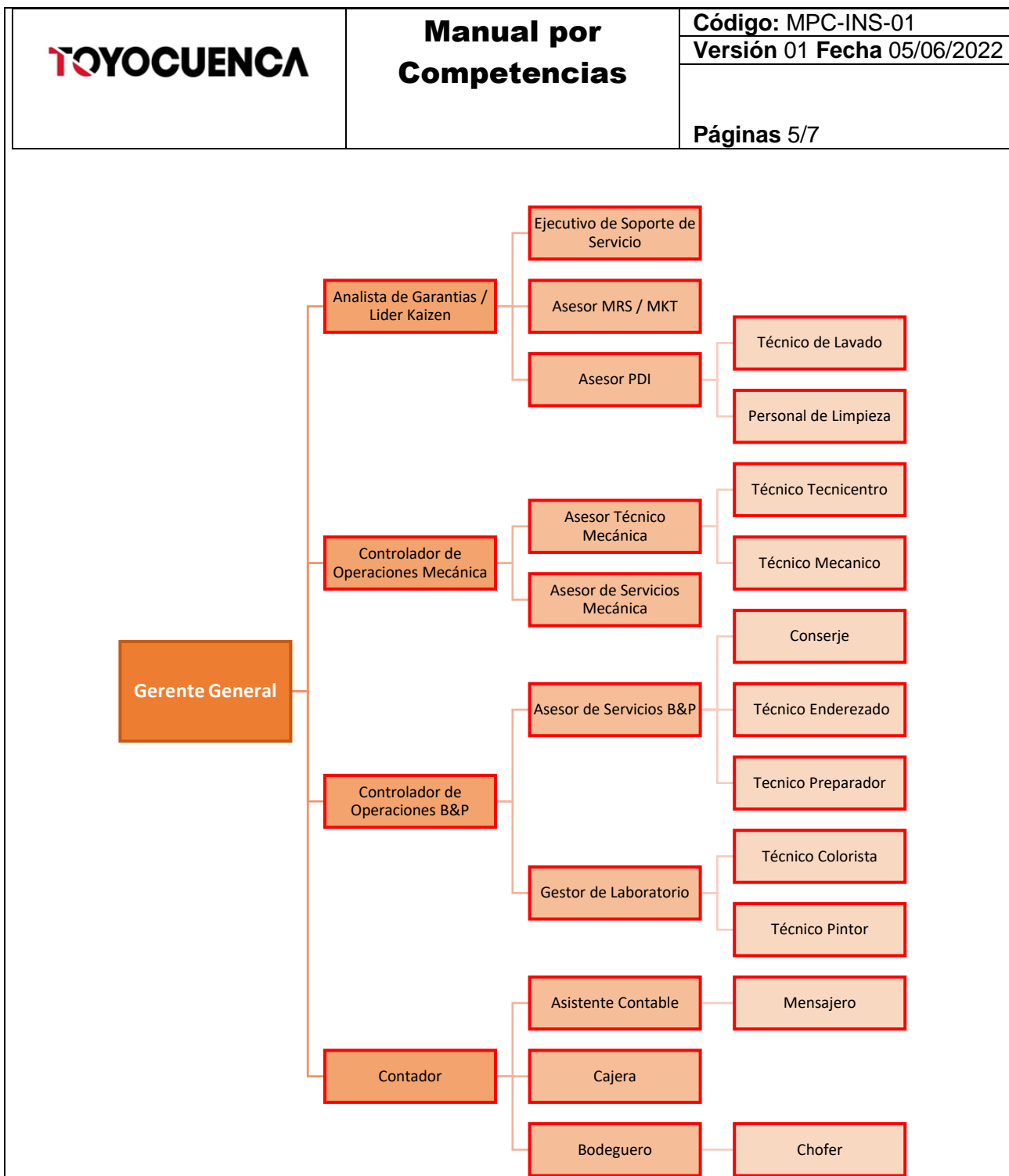


9.4 Manual por competencias lista de puestos

TOYOCUENCA	Manual por Competencias	Código: MPC-INS-02	
		Versión 01 Fecha 05/06/2022	
		Páginas 4/7	

Cargo	Cod.	Versión	Fecha
Gerente General	MPC-C-01	XX	dd/mm/aaa
Analista de Garantías	MPC-C-02	XX	dd/mm/aaa
Ejecutivo de Soporte de Servicio	MPC-C-03	XX	dd/mm/aaa
Asesor MRS y Marketing	MPC-C-04	XX	dd/mm/aaa
Asesor PDI	MPC-C-05	XX	dd/mm/aaa
Técnico de Lavado	MPC-C-06	XX	dd/mm/aaa
Personal de limpieza	MPC-C-07	XX	dd/mm/aaa
Controladores de Operaciones Mecánica	MPC-C-08	XX	dd/mm/aaa
Asesor de Servicio Mecánica	MPC-C-09	XX	dd/mm/aaa
Asesor Técnico	MPC-C-10	XX	dd/mm/aaa
Técnico Tecnicentro	MPC-C-11	XX	dd/mm/aaa
Técnico Mecánica	MPC-C-12	XX	dd/mm/aaa
Controlador de Operaciones B&P	MPC-C-13	XX	dd/mm/aaa
Asesor de Servicio B&P	MPC-C-14	XX	dd/mm/aaa
Técnico Enderezado	MPC-C-15	XX	dd/mm/aaa
Técnico Preparador	MPC-C-16	XX	dd/mm/aaa
Conserje	MPC-C-17	XX	dd/mm/aaa
Gestor de Laboratorio	MPC-C-18	XX	dd/mm/aaa
Técnico Colorista	MPC-C-19	XX	dd/mm/aaa
Técnico Pintor	MPC-C-20	XX	dd/mm/aaa
Contador	MPC-C-21	XX	dd/mm/aaa
Asistente Contable	MPC-C-22	XX	dd/mm/aaa
Mensajero	MPC-C-23	XX	dd/mm/aaa
Cajera	MPC-C-24	XX	dd/mm/aaa
Bodeguero	MPC-C-25	XX	dd/mm/aaa
Chofer	MPC-C-26	XX	dd/mm/aaa

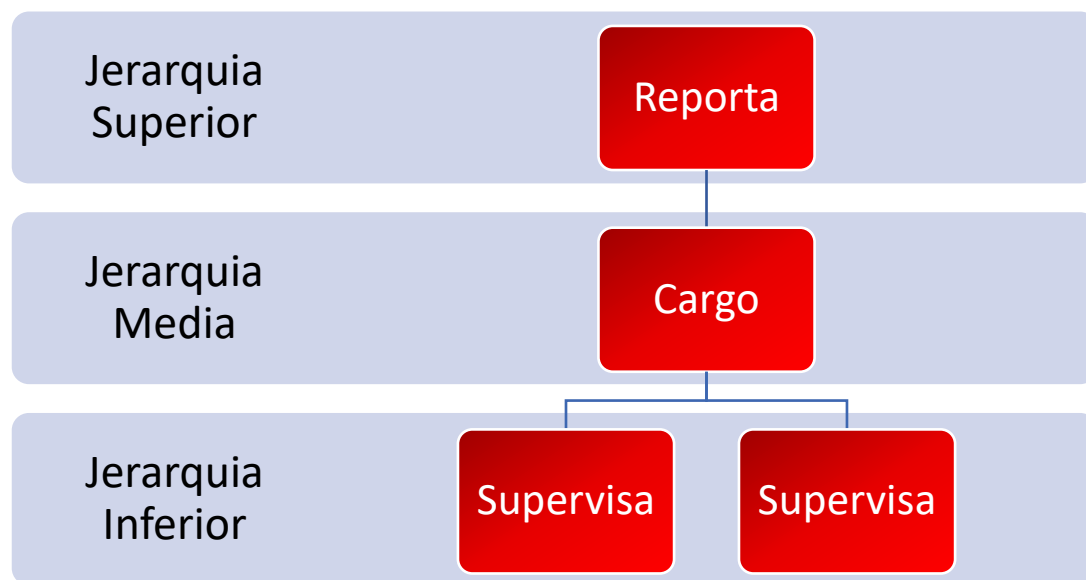
9.5 Manual por competencias organigrama



9.6 Manual por competencias descripción del puesto

TOYOCUENCA	Manual por Competencias		Código: MPC-INS-01	
			Versión 01 Fecha 05/06/2022	
			Páginas 6/7	
DENOMINACION DEL CARGO:				
REQUISITOS DEL CARGO:				
CONOCIMIENTOS GENERALES:				
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO:				
COMPETENCIAS DEL CARGO				
COMPETENCIA	NIVEL DE APLICACION			
	A	B	C	D
COMPETENCIAS GENERALES				
COMPETENCIA	NIVEL DE APLICACION			
	A	B	C	D
DEPARTAMENTO:				
A QUIEN REPORTA:				
A QUIEN SUPERVISA:				
EXPERIENCIA LABORAL:				
SUELDO FIJO:				
COMISION:				
TIPO DE CONTRATO:				

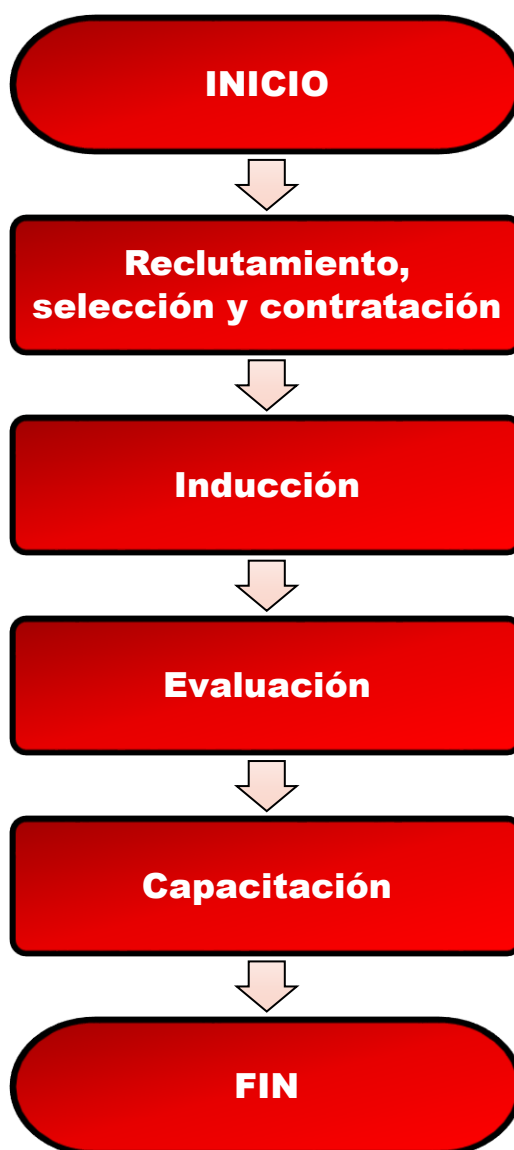
TOYOCUENCA	Manual por Competencias	Código: MPC-INS-01
		Versión 01 Fecha 05/06/2022
		Páginas 7/7



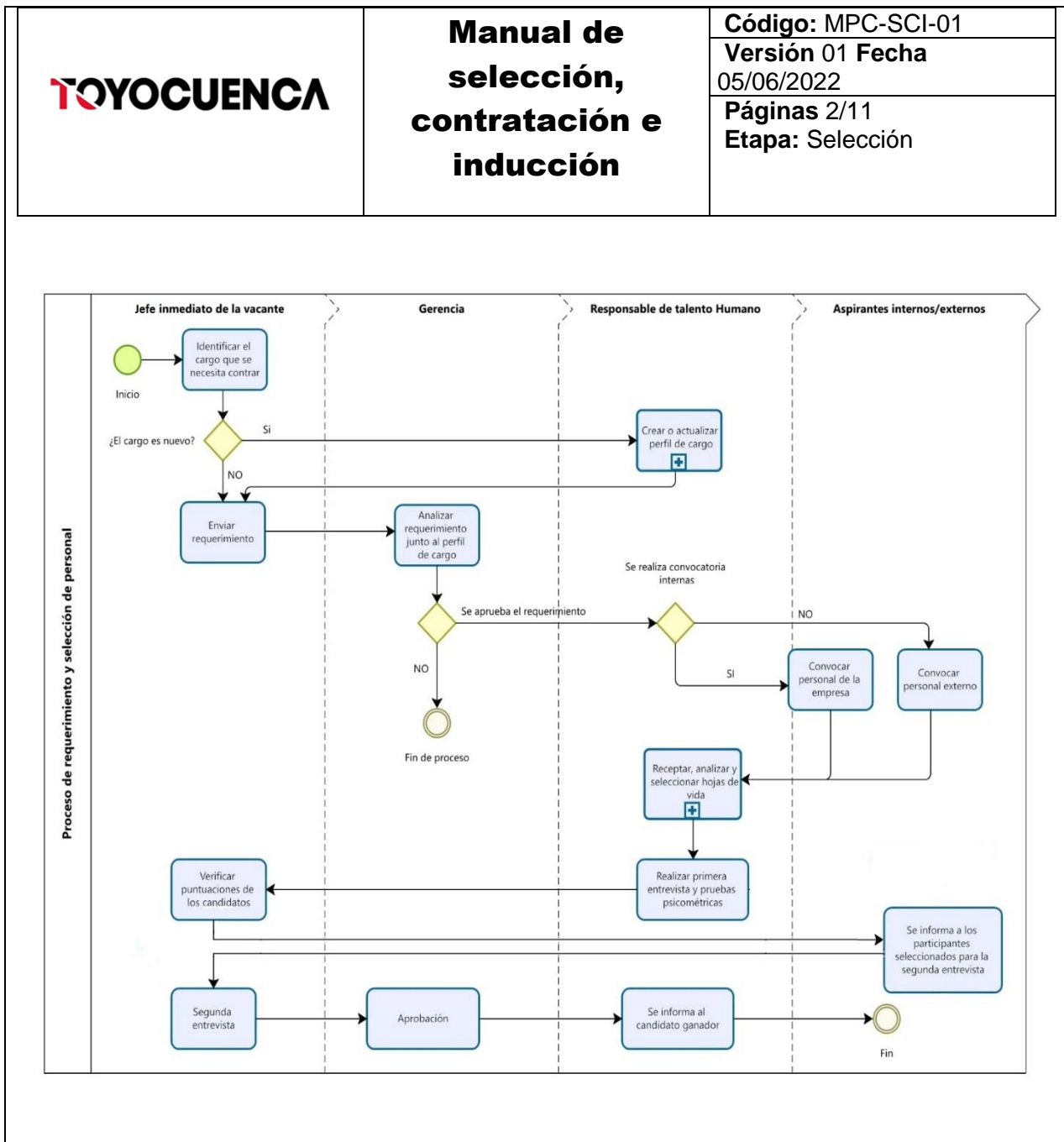
Misión					
ACTIVIDADES	RESULTADO	FRECUENCIA	COMPLEJIDAD	IMPORTANCIA	VALORACIÓN
NIVEL	1	2	3	4	5
FRECUENCIA (F)	Trimestral o más	Mensualmente	Quincenalmente	Semanalmente	Diario
COMPLEJIDAD (C)	Educación Básica	Bachillerato	Tecnología o Estudiante Universitario	Titulo Tercer Nivel	Cuarto Nivel o Maestría
IMPORTANCIA (CO)	Funciones del Puesto	Objetivo Operativo Departamento	Objetivo Estratégico Departamento	Objetivo Operativo Toyocuenca	Objetivo Estratégico Toyocuenca

9.7 Manual de selección, contratación e inducción


TOYOCUENCA	Manual de selección, contratación e inducción	Código: MPC-SCI-01
		Versión 01 Fecha 05/06/2022
		Páginas 1/11
		Etapas: Inicio




9.8 Manual de selección, contratación e inducción, proceso selección



9.9 Hoja de requerimiento

	Manual de selección, contratación e inducción		Código: MPC-SCI-01	
			Versión 01 Fecha 05/06/2022	
			Páginas 3/11 Etapa: Selección	
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ÁREA DONDE SE CUBRIRÁ LA VACANTE				
Gerencia/Jefatura:				
Nombre del cargo requerido:				
Nombre del jefe Inmediato (solicitante):				
Cargo del jefe Inmediato:				
Número de teléfono del solicitante:				
# de vacantes:				
1.1 MOTIVO DE LA VACANTE				
Motivo (marque con una X)		Detalle del motivo (reemplaza a:/ nombre del proyecto/ reemplaza temporalmente a ... por ...)		Documento de respaldo: autorizado por: (adjuntar este documento)
Cubrir vacante				
Creación de puesto				
Reemplazo temporal				
Proyecto				
1.2 VIGENCIA DEL TRABAJO		1.3 HORARIO DEL TRABAJO		
Periodo de tiempo		Días		Horas
Indefinido 90 días de prueba		Lunes a viernes		Horario de oficina
Temporal de 2 a 3 meses		5 laborables 2 descanso		Turnos
Temporal hasta 6 meses		Lunes a sábado		
Temporal hasta 1 año				
Temporal hasta 2 años				
2. REQUERIMIENTOS DEL CARGO A CUBRIR				
Para cubrir esta sección usted deberá referirse al perfil de la vacante a cubrir				
2.1 GENERALIDADES				
2.1.1 MISIÓN DEL CARGO				

	Manual de selección, contratación e inducción	Código: MPC-SCI-01
		Versión 01 Fecha 05/06/2022
		Páginas 4/11 Etapa: Selección
2.1.2 ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL CARGO		
2.1.2 EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	TÍTULO	CONOCIMIENTOS FORMALES
Bachillerato		
Profesional de tercer nivel		
Cuarto Nivel		
Otros		
2.1.3 EXPERIENCIA LABORAL		
Tiempo de experiencia		
Especificidad de experiencia		
Tiempo de experiencia		
Especificidad de experiencia		
2.1.4 CAPACIDAD ESPECÍFICA		
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	HORAS DE CAPACITACIÓN	
3. PERSONAS QUE SOLICITAN EL PROCESO DE SELECCIÓN		
Nombres completos	Cargo	Firma
Nombres completos	Cargo	Firma
Nombres completos	Cargo	Firma
4. AUTORIZACIÓN		

GERENTE GENERAL

9.10 Datos personales de candidato

	Manual de selección, contratación e inducción	Código: MPC-SCI-01
		Versión 01 Fecha 05/06/2022
		Páginas 5/11 Etapa: Selección
PARTE A: A LLENAR POR EL CANDIDATO A TRABAJADOR		
1. A. DATOS PERSONALES		
Nombre: _____ Dirección: _____		
Cédula No. _____ Celular: _____ Fijo: _____		
Cargo que desea ocupar: _____ Sueldo mínimo deseado: _____		
¿Quién lo refirió a esta Empresa? _____		
Lugar de Nacimiento: _____ Nacionalidad: _____ Fecha de Nacimiento _____		
Estatura: _____ Peso: _____ Tipo de Sangre: _____		
Estado Civil Soltero: Casado: Divorciado: Viudo: Unido:		
Nombre del esposo (a): _____ Ocupación: _____		
Nombre de la empresa donde labora: _____ Telf. de la oficina: _____		
Número de personas que residen con Ud. _____ Número de hijos _____		
(Enumere a continuación los Hijos)		
Nombre: _____ Edad: _____		
¿Recibe Ud. o su esposo (a) alguna entrada adicional además de su sueldo? SI NO		
Fecha de su último examen Físico: ____ / ____ / ____ Carnet de CONADIS: SI NO Nombre de su madre: _____		
Ocupación: _____		
Nombre de su padre: _____ Ocupación: _____		
¿Tiene Ud. relación o parentesco con algún Trabajador de esta empresa? SI ____ NO ____		
En caso afirmativo: Nombre: _____ Parentesco: _____		
2. A. EDUCACIÓN		
Nombre de la Escuela	Año	Título Obtenido
Secundaria		
Pregrado		
Posgrado		

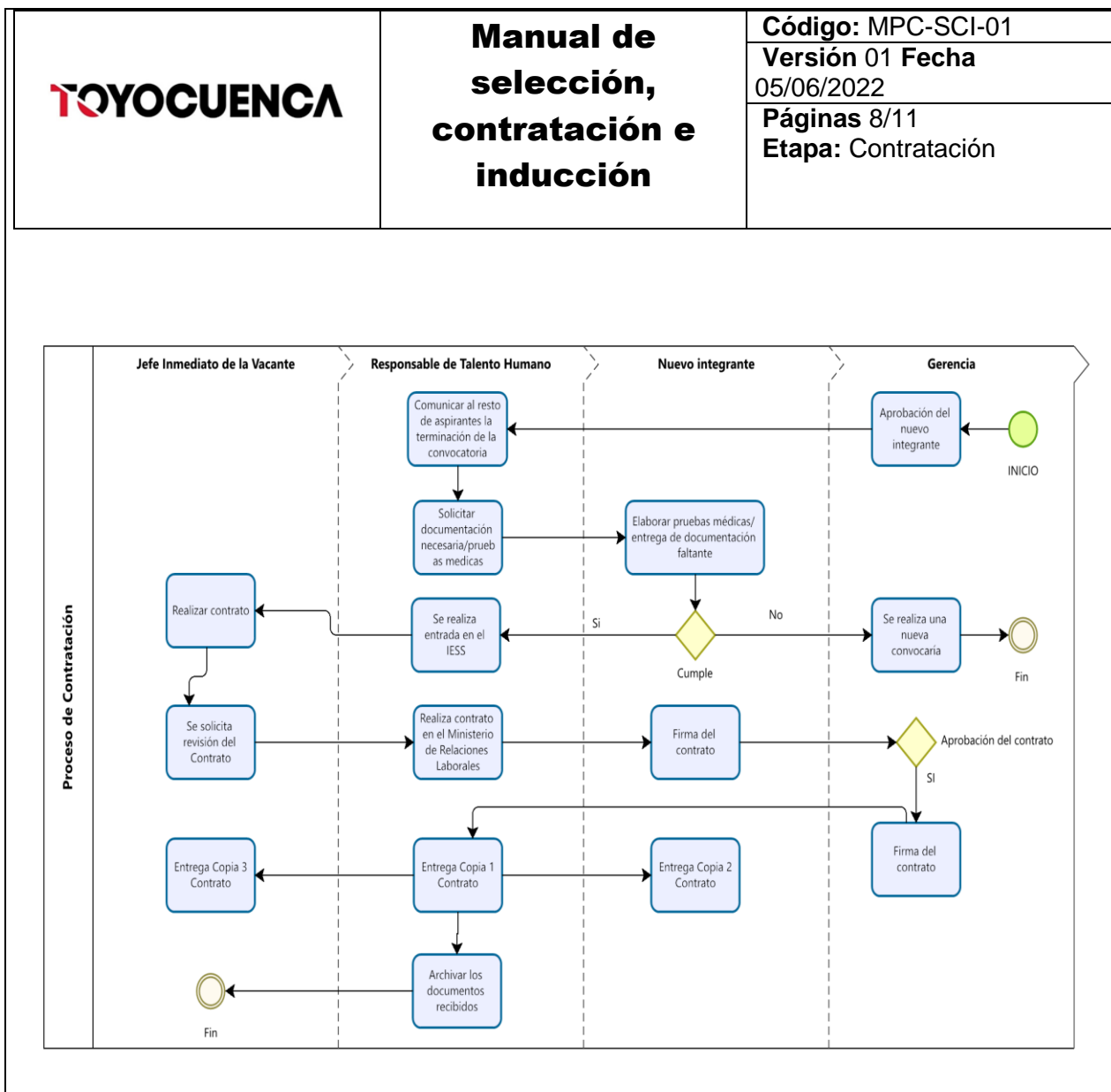
3.A. DOMINIO DE IDIOMAS				
	Nivel			<i>Materias en las que se ha especializado:</i>
Idioma	Alto	Medio	Bajo	

TOYOCUENCA	Manual de selección, contratación e inducción		Código: MPC-SCI-01		
			Versión 01 Fecha 05/06/2022		
			Páginas 6/11 Etapa: Selección		
4.A. EXPERIENCIA LABORAL					
TRABAJADORRES ANTERIORES		Posición	Fecha Inicio	Fecha Salida	¿Por qué dejó el Empleo?
Empresa					
Jefe					
Empresa					
Jefe					
Empresa					
Jefe					
Empresa					
Jefe					
5. A. REFERENCIAS (No incluya parientes)					
Nombre		Dirección		Teléfono	
6.A. MOTIVACIONES PERSONALES					
Explique en pocas palabras por qué desea trabajar en esta empresa:					
7. A. NOTAS IMPORTANTES					
<p>El hecho de haber llenado esta solicitud no implica que necesariamente será Trabajador, si no que la misma será considerada para determinar su elegibilidad.</p> <p>Adjunto a este documento, incluir por favor su Hoja de Vida y fotocopia de la cédula de identidad.</p> <p style="text-align: right;">Firma del Solicitante: _____</p>					


9.11 Hoja de preselección

TOYOCUENCA	Manual de selección, contratación e inducción		Código: MPC-SCI-01	
			Versión 01 Fecha 05/06/2022	
			Páginas 7/11 Etapa: Selección	
Revisión de referencias				
	Nombre	Cargo	Empresa	Observaciones
Referencias personales				
1.				
2.				
3.				
Referencias laborales				
1.				
2.				
3.				
Proceso de entrevista				
Primera entrevista:				
Realizado por:				
Entrevista con el jefe inmediato:				
Realizado por:				
Observaciones:				

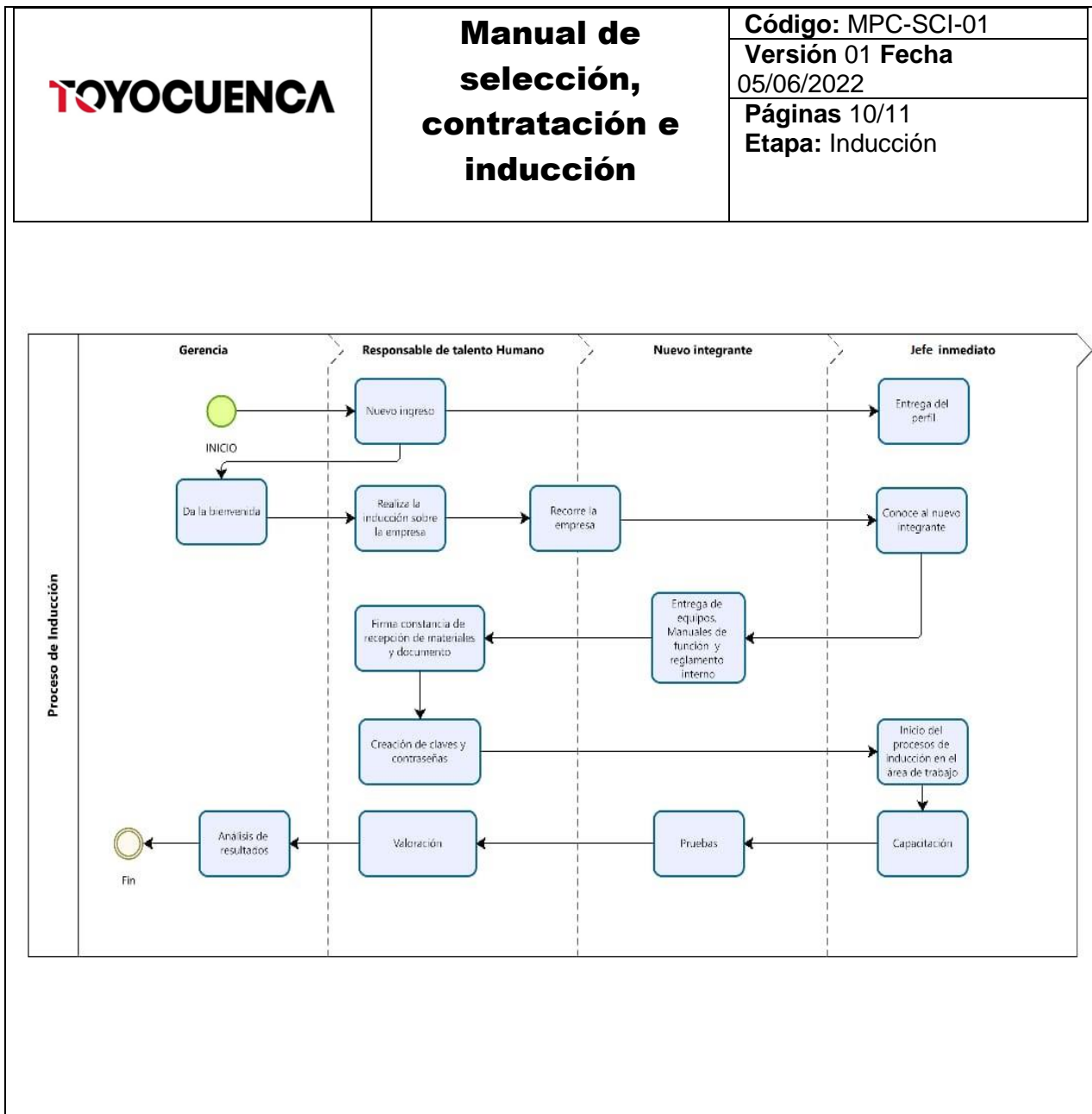
9.12 Manual por competencias proceso de contratación




9.13 Recepción de la documentación

	Manual de selección, contratación e inducción	Código: MPC-SCI-01	
		Versión 01 Fecha 05/06/2022	
		Páginas 9/11 Etapa: Contratación	
DOCUMENTOS		RESPONSABLE	ENTREGADO
Documentos para el proceso de selección			
Hoja de requerimiento		Jefe de área	
Datos personales del solicitante		Trabajador	
Hoja de preselección			
Copia de certificados y cursos de capacitación			
Copia de referencias laborales			
Contrato			
Contrato de trabajo legalizado		TTHH	
Inscripción del contrato al Ministerio de Trabajo		TTHH	
Aprobación por parte de la gerencia		TTHH	
Ingreso al IESS			
Hoja de entrada al IESS		TTHH	
Actualización del cargo		TTHH	
Documentación requerida			
Copia de cédula/pasaporte		Trabajador	
Copia papeleta de votación		Trabajador	
Exámenes médicos pre-ocupacionales		TTHH	

9.14 Manual por competencias proceso de inducción



9.15 Entrega de material

	Manual de selección, contratación e inducción	Código: MPC-SCI-01	
		Versión 01 Fecha 05/06/2022	
		Páginas 11/11 Etapa: Inducción	
DOCUMENTOS		RESPONSABLE	Recibido por
Entrega			
Entrega de perfil del nuevo aspirante al jefe de área		Gerente	
Realización del proceso de inducción		Jefe de área	
Entrega de equipos		Jefe de área	
Entrega de uniformes		Jefe de área	
Entrega de manual de función		Jefe de área	
Entrega de reglamento interno		Jefe de área	
Elaboración de identificación digital del nuevo colaborador		Sistemas	
Asignación del puesto de trabajo		Jefe de área	
Entrega de documentos de identificación de la empresa		Jefe de área	