

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias  
para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito**

Italo Jefferson Sánchez Zambrano

Tutor: Juan Edison Lascano Polo

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b> No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Italo Jefferson Sánchez Zambrano, autor/a de la tesis intitulada “Diseño de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac Cía. Ltda. Quito”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

22 de junio de 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

Partiendo desde una visión sistemática y de que todo proceso o procedimiento se interrelaciona con otro, posibilitando la articulación y éxito de un sistema en general; por lo tanto, la gestión del talento humano constituye la columna vertebral de cualquier empresa, y las acciones que se adopten o se mantengan respecto al personal, puede afectar a toda la estructura organizacional de manera positiva o negativa.

En este sentido, es importante, analizar la incidencia que tiene el proceso de reclutamiento y selección en la rotación de personal de Sepronac Cía. Ltda. situada en la ciudad de Quito. Investigación que posibilitara corregir las practica actuales e implementar procedimiento e instrumentos formales, con el único fin de atraer y retener al personal cualificado.

Sepronac Cía. Ltda., es una organización cuyo objeto social es la prestación de servicios complementarios de seguridad y vigilancia armada fija y/o móvil.

La muestra estuvo constituida por 25 jefes de área y 250 colaboradores que estuvieron dentro del periodo de prueba entre los meses julio, agosto y septiembre del año 2018.

El proyecto de investigación tiene un enfoque descriptivo ya que, se analizará la el proceso de reclutamiento y selección, poniendo a prueba la fundamentación teórica y determinar si existe una relación entre ambas variables de estudio.

Las herramientas que se utilizaron para obtener información necesaria fueron; una entrevista y una encuesta, la misma que se aplicó a toda la población entre los meses de julio, agosto y septiembre y determinó aspectos relacionados con las dos variables de estudio, además se manejó información histórica de la empresa para el cálculo de la rotación de personal, utilizando la fórmula propuesta por Idalberto Chiavenato y la plantilla del Lic. Luis Torres.

Al término de la investigación y con la presentación e interpretación de los datos obtenidos entre el proceso de selección y rotación de personal, se concluye que en Sepronac Cía. Ltda. los procesos y practicas asociadas a la selección de personal son realizadas de manera tradicional, es decir, empírica y aislada, lo cual tiene una relación significativa con la rotación de personal.

Palabras claves: Incidencia, Reclutamiento, Selección, Competencias, Rotación, Personal, Diseño



A Dios y a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Gracias Dios, madre y padre.





## **Agradecimientos**

Agradezco a mis formadores de mi infancia y mi adultez, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro.

A mi tutor de tesis, Mgs. Juan Lascano Polo, muchas gracias por suponer mi constante motivación y ayudarme a concluir mi tesis, de la manera en que se suponía que fuera.

A mi Universidad Andina Simón Bolívar por ser la mejor universidad y abrirme sus puertas del conocimiento, les quedo enormemente agradecido por ser parte de ustedes y otorgarme el título de Master Profesional en Desarrollo del Talento Humano.



## Tabla de contenidos

Ilustraciones y tablas .....	15
Introducción.....	19
Pregunta de investigación.....	21
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos.....	21
Capítulo primero.....	23
Marco teórico.....	23
1. Gestión del talento humano .....	23
2. Gestión por competencias.....	24
4. Definiciones de competencias .....	27
5. Componentes de la competencia .....	30
6. Modelos de competencias.....	32
7. Desarrollo de las competencias .....	35
8. Tipos de competencia .....	37
13. Diccionario de competencias .....	45
14. Subsistema de reclutamiento y selección.....	46
15. Pasos de un proceso de selección .....	49
16. Descripción de cargos .....	51
17. Técnicas de selección de personal por competencias .....	55
18. Rotación de personal.....	64
19. Costos de la rotación de personal .....	66
20. Índice de rotación de personal .....	67
21. Planeación de la rotación de personal.....	68
22. Entrevista de salida .....	69
Capítulo segundo .....	73
Marco institucional.....	71
1. Misión.....	71
2. Visión .....	72
3. Valores Institucionales .....	72
4. Política integrada.....	73
5. Responsabilidad Social Corporativa.....	74

6. Responsabilidad Social.....	74
7. Alianzas .....	74
8. Certificaciones .....	75
9. Servicio.....	76
10. Organigrama Institucional .....	79
Capítulo tercero .....	81
Metodología.....	81
Capítulo cuarto .....	87
Análisis y procesamiento de la información.....	87
1. Presentación de tablas y gráficos.....	88
Aplicación de la encuesta .....	88
Cálculos de los índices de rotación de personal .....	97
Capítulo quinto .....	107
Diseño de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias.....	105
Alcance .....	106
Instrucciones para la utilización del instructivo .....	106
Responsables .....	106
Pasos para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección por competencias .....	107
Competencias.....	107
Determinar los niveles .....	108
1. Solicitud de inicio del proceso .....	108
2. Elaboración / validación del descriptivo de cargo.....	108
3. Políticas e instrucciones para el descriptivo de cargos .....	114
4. Proceso de reclutamiento.....	115
5. Políticas e instrucciones en el proceso de reclutamiento.....	115
6. Revisión de antecedentes.....	116
7. Evaluaciones psicológicas y de conocimiento .....	117
8. Entrevista BEI (cargos administrativos) y Assessment Center (cargos operativos)	117
9. Valoración medica.....	128
10. Entrevista cliente interno .....	128
11. Presentación de finalistas al jefe inmediato .....	128
12. Selección del finalista .....	129
13. Prueba de polígrafo.....	129

14. Informe del proceso de selección.....	129
15. Políticas e instrucciones en el proceso de selección .....	129
16. Cuadro de resumen del proceso de reclutamiento y selección de personal ...	130
Conclusiones y recomendaciones .....	131
Bibliografía.....	133
Anexos .....	137
Anexo 1. Diccionario de Competencias .....	137
Anexo 2. Requisición de personal .....	141
Anexo 3. Formato de calificación para la entrevista de BEI y Assessment Center .	143
Anexo 4. Formato de verificación de datos .....	144
Anexo 5. Formato de calificación final e informe final .....	145
Ilustración 39. Formato de calificación final e informe final .....	145
Anexo 6. Anuncio.....	146
Anexo 7. Formato de calificación de la entrevista cliente interno .....	146
Anexo 8. Descriptivo de cargos.....	147
Anexo 9. Encuesta .....	148



## Ilustraciones y tablas

### Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Componentes de la competencia .....	30
Ilustración 2. Componentes de la competencia según Embid Ibáñez y otros.....	31
Ilustración 3. Modelos de competencia .....	32
Ilustración 4. Distribución de tareas en una estructura funcional.....	34
Ilustración 5. Grupos de competencias genéricas.....	38
Ilustración 6. Modelo del iceberg de Spencer y Spencer .....	39
Ilustración 7. Iceberg organizacional.....	40
Ilustración 8. Nivel de dificultad .....	41
Ilustración 9. Arquitectura de un modelo de competencias.....	42
Ilustración 10. Pasos para una Entrevista eventos conductuales .....	43
Ilustración 11. Competencias poseídas y Competencias desarrolladas .....	44
Ilustración 12. Modelo de management basado en competencias.....	45
Ilustración 13. Fases de un proceso de selección .....	48
Ilustración 14. Esquema de la selección de personas .....	49
Ilustración 15. Clasificación de las técnicas de selección .....	55
Ilustración 16. Competencias generales transversales y comunes .....	57
Ilustración 17. Competencias transversales específicas por área de conocimiento.....	57
Ilustración 18. Donde se ubica un ACM en un proceso de selección .....	60
Ilustración 19. Costos de la rotación de personal .....	66
Ilustración 20. Organigrama institucional .....	79
Ilustración 21. Su cargo correspondía a un proceso de reclutamiento .....	89
Ilustración 22. Si su reclutamiento fue externo indique cómo fue reclutado .....	89
Ilustración 23. ¿Considera que el proceso de selección fue el más adecuado? .....	90
Ilustración 24. ¿El proceso de Selección fue claro y de forma apropiada? .....	91
Ilustración 25. ¿Su nivel de instrucción está acorde al cargo que ocupa?.....	92
Ilustración 26. ¿Recibió instrucciones acerca de cómo realizar su trabajo? .....	93
Ilustración 27. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que Ud., esperaba?.....	94
Ilustración 28. ¿Consideras que tus competencias van ligados con el perfil del puesto de trabajo? .....	95

Ilustración 29. ¿Cuál considera usted, que es el principal problema de la alta rotación de personal?.....	96
Ilustración 30. Desvinculación de personal entre los dos periodos.....	98
Ilustración 31. Motivo de la salida de personal en los meses de julio, agosto y septiembre.....	99
Ilustración 32. Motivo de la salida de personal en los meses de enero, febrero y marzo .....	100
Ilustración 33. Desvinculación de personal Sepronac Cía. Ltda. entre los dos periodos. ....	101
Ilustración 34. Índice de rotación entre el primer semestre del año 2018 y el primer semestre del año 2019.....	103
Ilustración 35. Pasos para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección por competencias .....	107
Ilustración 36. Requisición de personal.....	142
Ilustración 37. Entrevista por competencias.....	143
Ilustración 38. Formato de verificación de datos .....	144
Ilustración 39. Formato de calificación final e informe final .....	145
Ilustración 40. Auncio .....	146
Ilustración 41. Formato de calificación de la entrevista cliente interno .....	146
Ilustración 42. Descriptivo de cargos .....	147
Ilustración 43. Encuesta.....	148

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Gestión por competencia .....	26
Tabla 2. Tipología de las competencias.....	38
Tabla 3. Tipología de las competencias.....	46
Tabla 4. Preguntas para indagar en una entrevista por competencias .....	56
Tabla 5. Tabla esquemática de la BEI .....	58
Tabla 6. Elementos indispensables del proceso del ACM.....	60
Tabla 7. Matriz de relación ejercicio-dimensiones.....	62
Tabla 8. Clases de entrevista .....	63
Tabla 9. Causas internas y externas de rotación de personal .....	65
Tabla 10. Es la pregunta comprensible.....	84



Tabla 11. Es sensible a la variación.....	85
Tabla 12. Se justifica el ítem en este instrumento .....	85
Tabla 13. Hay una definición clara.....	85
Tabla 14. Es posible recopilar la información .....	85
Tabla 15. Resumen procesos de casos .....	86
Tabla 16. Estadística de fiabilidad.....	86
Tabla 17. Diferencia entre un proceso de reclutamiento y selección tradicional y por competencias .....	87
Tabla 18. Resultados datos demográficos .....	88
Tabla 19. ¿Su cargo correspondía a un proceso de reclutamiento?.....	89
Tabla 20. Si su reclutamiento fue externo indique cómo fue reclutado .....	89
Tabla 21.¿Considera que el proceso de selección fue el más adecuado? .....	90
Tabla 22. ¿El proceso de Selección fue claro y de forma apropiada? .....	91
Tabla 23. ¿Su nivel de instrucción está acorde al cargo que ocupa?.....	92
Tabla 24. ¿Recibió instrucciones acerca de cómo realizar su trabajo? .....	92
Tabla 25. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que Ud., esperaba? .....	93
Tabla 26. ¿Consideras que tus competencias van ligadas con el perfil del puesto de trabajo? .....	94
Tabla 27. Encuesta para identificar la rotación de personal de Sepronac Cía. Ltda. ....	96
Tabla 28. Índice de rotación de personal – proceso de reclutamiento y selección tradicional .....	97
Tabla 29. Índice de rotación de personal – proceso de reclutamiento y selección por competencias .....	97
Tabla 30. Causas de la salida de personal en los meses de julio, agosto y septiembre ...	99
Tabla 31. Causas de la salida de personal en los meses de enero, febrero y marzo .....	100
Tabla 32. Desvinculación de personal Sepronac Cía. Ltda. ....	101
Tabla 33. Índice de rotación de personal primer semestre del año 2018.....	102
Tabla 34. Índice de rotación de personal primer semestre del año 2019.....	102
Tabla 35. Competencias organizacionales y específicas .....	107
Tabla 36. Descriptivo de cargos Guardia de Seguridad .....	109
Tabla 37. Descriptivo de cargos de una Asistente Administrativa.....	112
Tabla 38. Definición de las Competencias Organizacionales y específicas.....	137



## Introducción

El talento humano o capital humano desde siempre se tendría que haber considerado como el principal motor para cualquier organización enfocada al crecimiento y desarrollado tanto de la empresa como de las personas, cualquier tipo de organización, debe tener un sistema de reclutamiento y selección de personas adaptada a su realidad, es decir, a la misión, visión y valores corporativos, por esta razón, es importante que el manejo del talento humano ocupe un lugar importante dentro de la organización.

El mundo globalizado exige a las empresas un personal con un muy buen desempeño, y esto se logra con una gestión del talento humano basada en las competencias, las competencias son las capacidades de una persona para lograr un desempeño exitoso dentro de la organización.

“La dinámica organizacional actual está demandando un replanteamiento en el manejo del talento humano. Gracias a un adecuado y eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal las organizaciones garantizan el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales” (Chiavenato 2002, 29). En este sentido, es necesario indicar que son muchos los factores que influyen en el éxito de la organización tales como la remuneración, el clima organizacional, el entorno, los sistemas estratégicos, desarrollo de personal.

Enfocados en el marco disciplinario, de investigar y diseñar modelos prácticos de dirección de personas y desarrollo del talento humano, basado en el desarrollo de competencias laborales. Promoviendo el desarrollo de competencias laborales en sus ejes fundamentales: saber, saber hacer y saber ser, que empoderen al talento humano para el fortalecimiento de sus entornos sociales.

Con todos los argumentos planteados, se pretende mejorar el proceso de reclutamiento y selección generando confianza en los directivos y en todos los miembros de la organización desde los dueños hasta los empleados, eliminando las prácticas de una administración tradicional sin enfoque.

Respecto del planteamiento del problema, Sepronac Cía. Ltda. es una institución familiar con 28 años de existencia, cuyo objeto social es la prestación de servicios complementarios de seguridad y vigilancia armada fija y/o móvil, proporcionado protección permanente a personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores.

En reuniones mantenidas con la Gerente de Talento Humano menciona, su preocupación por el índice alto de rotación de personal siendo un tema de interés permanente en toda la empresa, provocando niveles bajos de productividad, desmotivación de los empleados y cuantiosos costos en el proceso de reclutamiento, selección y entrenamiento. Así también, como el desgaste de materiales y equipos, la escala salarial, el clima organizacional, el liderazgo, la selección de personal, etc. son muchas de las variables existentes para que exista una rotación alta dentro de la organización.

En un artículo publicado por la revista Ekos, Suzanne Lucas (2014) indica que, “el costo estimado de la rotación de personal, de un solo trabajador, puede llegar hasta un 150% de su salario original; es decir, un trabajador que gana un sueldo aproximada de \$600, el costo que le representa a la empresa por la desvinculación llegaría a ser de \$900, sin incluir los costos de reclutamiento, selección y capacitación”.

Por tal motivo es necesario planificar adecuadamente el proceso de selección, definir un perfil para cada puesto de trabajo, entrenar adecuadamente y desarrollar las competencias para alinearlos con los planes que la empresa está llevando a cabo.

Para Benavent la selección de personal “es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. Se trata de predecir qué candidatos serán los adecuados para desempeñar con éxito las tareas de la vacante por la que han sido contratados” (Benavent 2014). Es importante que el proceso de selección de personal sea un proceso netamente del departamento de Talento Humano, y no se ha llevado por otros departamentos que no tienen las destrezas necesarias para desarrollar esta práctica eficazmente.

Al no corregir a tiempo un proceso de selección ineficaz, la empresa puede perder posicionamiento en el mercado, dando una mala imagen, perdida de dinero y tiempo.

En esta perspectiva, el presente proyecto de investigación presenta el diseño de un modelo de reclutamiento y selección por competencias para la empresa Sepronac Cía. Ltda., facilitando un marco de criterios esenciales para desarrollar técnicas y consolidarse como factor fundamental para la organización, el desarrollo personal, técnico y profesional de los colaboradores.

**Pregunta de investigación**

¿Cómo influiría la implementación de un diseño de reclutamiento y selección por competencias en la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda.?

**Objetivo general**

Determinar si la implementación de un diseño reclutamiento y selección por competencias influye la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda.

**Objetivos específicos**

- 1) Relacionar los problemas identificados en el proceso de reclutamiento y selección de personal, con la rotación en la empresa Sepronac
- 2) Evaluar los índices de rotación de personal
- 3) Implementar un diseño en el proceso de Reclutamiento y Selección basado en las competencias para la empresa Sepronac. Cía. Ltda.



## Capítulo primero

### Marco teórico

Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento.  
Es el talento de reconocer a los talentosos.  
Elbert Hubbard

Las organizaciones hoy en día, deben dar, la mayor de las importancias a las personas, es decir, al talento humano dentro de las empresas. Pero muchas de las empresas están fallando al momento de hacer de esta potente creencia una realidad.

Es necesario comenzar por explicar el concepto de gestión del talento humano, y como este se va derivando en todos sus componentes para llegar a cumplir con el propósito de esta investigación que es el de; implementar un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal.

#### 1. Gestión del talento humano

Al hablar de gestión del talento humano, es hablar de evolución, de cómo esta denominación ha ido creciendo e implantándose en muchas de las empresas del país, dando énfasis al componente humano como principal motor dentro de la organización, con la única finalidad de involucrar procesos para atraer, incorporar, mantener y desarrollar las capacidades de todos los colaboradores.

Al respecto Arias indica que, “Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental considerar el talento humano, por lo que es imprescindible que el adecuado manejo permita su desarrollo permanente, necesario para el ejercicio del cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva” (Arias 2000, 84)

Una empresa que se beneficie de nuevas herramientas y de personas talentosas se puede adaptar fácilmente a las diferentes circunstancias y por ende volverse más competitivas.

Es importante que se empiece a reconocer la importancia de las personas dentro de la organización, preocupándose por la gestión del talento humano y no dejando a un lado este capital tan importante como muchas de las empresas lo han hecho.

Para lograr una gestión adecuada del talento humano las empresas deben saber reconocer a las personas con alto desempeño, por tal razón, es importante que el personal del departamento de talento humano sean profesionales calificados para saber reconocer y seleccionar candidatos cualificados ofreciendo mejoras en el desempeño, otorgando oportunidades de desarrollo y creando planes de retención de empleados.

El medir conocimiento, esfuerzo, capacidades y aptitudes de los trabajadores, es importante para la organización. Chiavenato habla al respecto como una semejanza entre capital humano y gestión del talento humano, indicando que; “Existen diversos enfoques que sus procesos se ajustan a los esquemas de su época: reclutamiento, selección, incorporación, desarrollo y retención del recurso humano en una institución laboral” (Chiavenato 2009, 37-38).

## **2. Gestión por competencias**

Es un modelo de direccionamiento de estrategias y acciones que permite gestionar al talento humano y direccionarlos a alcanzar los objetivos de la empresa optimizando recursos y potenciando al personal.

Para Martha Alles cuando se habla de gestión por competencias indica que, “se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocio” (M. Alles 2008, 385).

Por su parte Díaz Ismodes (2012, 3) indicaba que, “La Gestión por Competencias es un modelo integral de gestión de los recursos humanos que contribuye a la organización con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que van a permitir cumplir con los requisitos y dar valor añadido a la Administración (Seguridad Operacional)”.

En la actualidad siendo que el mercado es muy competitivo no solo se requiere de colaboradores que realicen sus funciones diarias, sino que adicional a esto el colaborador debe aportar con ideas, positivismo, confianza, lealtad, seguridad, pensamiento analítico, etc., es decir, debe existir en toda organización un enfoque de ganar – ganar que permita



tanto el desarrollo personal como profesional de los colaboradores alineados a las estrategias de la empresa y por consecuencia el desarrollo organizacional.

La gestión por competencias según Lozano y Vela indica que, “La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo que necesita desarrollar talentos. Este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos que se ha venido utilizando durante la segunda mitad del siglo XX, que consideraba la profesión frente al concepto de puesto de trabajo y el desarrollo del talento para lograr grados de competencias que puedan evidenciar capacidades en la realización de las tareas” (Sayi-Vela 2005, 20)

La gestión del talento humano por competencias cada día va tomando una mayor importancia en las empresas, Natalia López (2010, 2) indica que, “la gestión del talento humano por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”.

Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar, en primer lugar, los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia, en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno sociolaboral, pues éste influye en la formación y capacitación de las personas, y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral. (Becerra Gálvez y Campos Ahumada 2012, 17)

Cuando hablamos de inteligencia emocional, decimos que el éxito de la persona no se mide por los conocimientos o por lo que sabe, más bien se mide por la capacidad de hacer frente ante cualquier situación y, es esto a lo que los profesionales de la gestión del talento humano llaman competencias.

En el diccionario de competencias de M. Alles (2009, 72) menciona que, “la gestión por competencia puede ser de 3 tipos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área”. Así se explica más a detalle el concepto de cada uno de ellos en la tabla 1.

Tabla 1.  
**Gestión por competencia**

Tipo de competencia	Descripción
1. Competencias cardinales.	Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
2. Competencias específicas gerenciales.	Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.
3. Competencias específicas por área.	Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Por ejemplo: Ventas, Producción, Administración -sólo por mencionar tres-.

Información adaptada de (M. Alles 2013, 72)

Elaboración propia

A manera de síntesis la autora indica que este tipo de competencias es: “Aplicada a organizaciones de todo tipo; no es sólo para grandes organizaciones, sino también para medianas y pequeñas; presenta un solo requisito: dirección comprometida y puede diseñarse según distintos estilos de gerenciamiento/liderazgo” (M. Alles 2013, 68).

Por tal razón, es fundamental que la gestión por competencias no sea solo responsabilidad de un área o departamento, sino que es una tarea en conjunto que la debe asumir toda la organización.

### 3. Antecedentes de las competencias

McClelland desde los años 60 e inicios de los 70 fue el pionero en iniciar un estudio basado en las competencias laborales; competencias que deben poseer las personas para un desarrollo superior en un puesto de trabajo. El estudio desarrollado por el Dr. McClelland “Testing for Competences Rather Than Intelligence” con respecto al estudio Lira (2005, 83) en su libro Gestión por Competencias indica que, “las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que alguna de ellas estén asociadas con el rendimiento laboral”.

Richard Boyatzis fue el que desarrolla la entrevista de eventos conductuales más conocida en nuestro medio como la Entrevista de Incidentes Críticos (BIE) “Behavioral Event Interview”, siendo utilizada en los procesos de selección al momento de valorar las actitudes, comportamiento y la idoneidad de un candidato al momento de dar soluciones a una situación difícil o compleja y que debe ser resuelta basándose en su experiencia.

#### **4. Definiciones de competencias**

Existe numerosas definiciones de competencias, según el diccionario de la Real Academia competencia significa:

- Competencia, significa, aptitud, idoneidad.
- Aptitud, significa, suficiente o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.
- Idoneidad, significa, adecuado y apropiado para una cosa.

Etimológicamente hablando, el término competencia proviene de una palabra del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado, pertenecer”.

Martha Alles define a las competencias como, “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (M. Alles 2008, 489).

Para Boyatzis las competencias son, “características fundamentales en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis 1982, 51).

La caracterización de la competencia es construida en dos vías según lo expuesto por Mario Cifuentes, la competencia en varios ámbitos, el cual incentiva al lector a conocer más sobre la construcción de juicios de manera positiva para mejorar las competencias necesarias para la correcta formación del ciudadano, dentro de una organización, sociedad, comunidad y retroalimentación personal:

Para Mario Cifuentes: el origen del concepto de competencia tiene dos vertientes bien identificadas: la de la producción de bienes y servicios y la del conocimiento y capacidades cognitivas. Estos dos ámbitos, una vez que fueron considerados complementarios, han hecho posible que, en la actualidad, se disponga de una concepción muy completa de las competencias, de las condiciones para su formación y desarrollo y de su pertinencia y utilidad respecto de la evaluación de las actuaciones de las personas. (Cifuentes Arias 2008, 41)

En cambio, para Tejada y Navío: una primera nota característica en el concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta óptica, no sería diferenciable de capacidad, erigiéndose el proceso de capacitación clave para el logro de las competencias. Pero una cosa es ser capaz y otra bien distinta es ser competente, poseyendo distintas implicaciones idiomáticas. (Tejada Fernández y Navío Gámez 2009, 2)

Y por último para Herrera y otros: indica que se debe tener en cuenta el planteamiento teórico se puede decir, que el desarrollo de competencias se logra en un escenario en el que interactúan en forma dinámica cuatro elementos fundamentales: personas, organizaciones, estrategias y conocimiento de manera racional; es decir, se alcanza una mayor efectividad con un menor esfuerzo. Así pues, una adecuada gestión del conocimiento permite a las personas utilizar con efectividad y agilidad la información disponible en la organización para generar respuestas eficaces e innovadoras, en tiempo real a las demandas de las personas. Esto requiere, desarrollar organizaciones y generar estrategias inteligentes, así como construir el conocimiento y formar profesionales inteligentes. (Herrera Cabezas, y otros 2009, 243)

Según un estudio realizado en la Universidad de ESAN (2015, 1) indica que, “Las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que intervienen en su desempeño dentro de la organización. Estos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa”

Según el punto de vista de Herrera y otros: las competencias profesionales se entendían como la posesión y desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitían al sujeto llevar a cabo actividades en su área profesional de manera eficiente, eficaz, pertinente y adaptarse a diversas situaciones, tales como anticipar problemas, evaluar las consecuencias de su trabajo y participar activamente en la mejora de su práctica. (Herrera Cabezas, y otros 2009, 242)

Con relación a las competencias en el ámbito laboral Cifuentes indica que: los análisis del rendimiento de los trabajadores y de sus capacidades para actuar dieron origen a la identificación de las tareas típicas que debían cumplirse en un determinado puesto de trabajo. Luego fueron concebidas como un conjunto de acciones de producción, denominado perfil de tareas típicas. Su importancia estaba soportada en la cadena de operaciones necesarias para producir un bien o servicio y en la experticia que las personas debían poseer para ejercer dicho conjunto de tareas. Es el momento en que a la fuerza de trabajo se le asigna ya una categoría de ejercicio de tareas complejas. (Cifuentes Arias 2008, 42)

En cambio, para Mulder las competencias laborales se otorga una gran importancia a la evaluación de competencias, es decir, al reconocimiento de las competencias adquiridas de manera informal, con el fin de fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida y hacer frente a la escasez de personas cualificadas. La utilización de la competencia en el ámbito de la gestión ha influido en la evolución de la educación y la formación profesional. El

desarrollo de las competencias se centra en una doble vertiente: la persona que intenta dominar una determinada profesión y las características estructurales que determinan la forma en que se desarrolla una profesión, incluida la experiencia profesional. (Mulder 2007, 14)

En favor a lo antes mencionado, Charria Ortiz y otros (2011, 145) sostienen que la competencia laboral tiene que ver con “aquellas habilidades que tiene la persona para realizar las funciones asignadas según el cargo o puesto de trabajo y, de esta forma, ser más competitivo frente a las demandas de las organizaciones, y con ello el ingreso y permanencia en el mundo del trabajo”.

Las competencias son una serie de comportamientos individuales de toda persona, que la hace única e irrepetible y que está casualmente relacionado a un estándar de efectividad o desempeño superior al momento de dar soluciones a una situación difícil o compleja.

En resumen, las competencias representan algo imprescindible en las personas, ya que supone una de las principales características de desempeño superior. Un enfoque por competencias se puede considerar a la exigencia y a la competitividad de las empresas y por lo tanto estas deben tener al personal adecuado y calificado para poder enfrentar estos cambios.

## 5. Componentes de la competencia

La competencia contiene una serie de componentes. “Una competencia se alcanza al combinar una serie de atributos pertenecientes a tres categorías fundamentales: los conocimientos –componente del saber–, las capacidades –componente del saber hacer– y las actitudes –componente del saber ser y el saber estar–” (Leví Orta y Ramos Méndez 2012, 627)

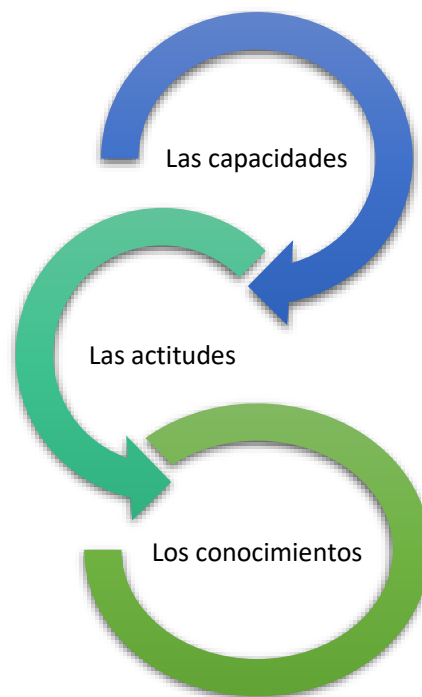


Ilustración 1. **Componentes de la competencia**  
Información adaptada de (Leví Orta y Ramos Méndez 2012)  
Elaboración propia

Por su parte Embid Ibáñez y otros (2011, 49), en su libro sobre *Gestión por Competencias en la Administración de la comunidad Autónoma de Aragón*, manifiestan que las competencias desencadenan un conjunto de competentes para que el trabajador se desempeñe de manera correcta en el ámbito laboral, estos son:

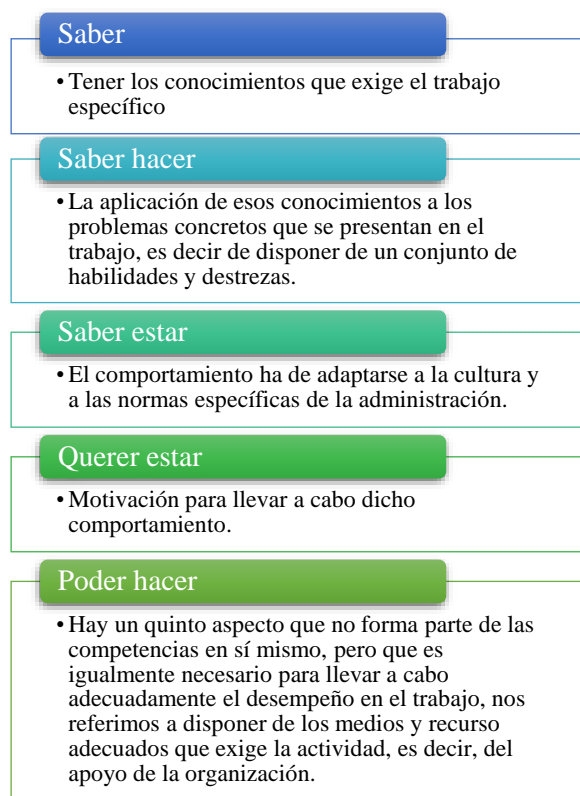


Ilustración 2. **Componentes de la competencia según Embid Ibáñez y otros**  
 Información adaptada de (Embid Ibáñez, y otros 2011).  
 Elaboración propia

Todos estos componentes nos llevan a tener un sistema por competencias óptimo, permitiendo identificar indicadores de calidad y creando profesionales más capaces y estos se puedan adaptar a la cultura organizacional, cuanto mayor sea su identificación con el puesto de trabajo mejor para la empresa. Es, por tanto, una responsabilidad compartida siempre de orientar a los colaboradores con propuestas de mejora en sus competencias y adecuación a las exigencias del puesto de trabajo, volviéndose imprescindible para que las empresas progresen.

## 6. Modelos de competencias

Según lo descrito por Becerra Gálvez y Campos Ahumada (2012, 5-17), describen los siguientes modelos de competencia: el conductual, el funcional y el constructivista, para ello cada uno de estos se subdividen en distintos tipos de competencia y finalidades los cuales serán descritos a continuación:

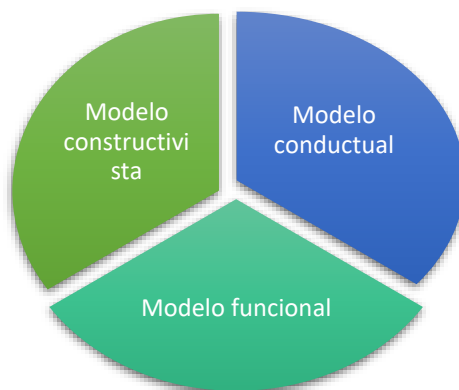


Ilustración 3. **Modelos de competencia**

Información adaptada de (Becerra Gálvez y Campos Ahumada 2012)

Elaboración propia

El implementar uno de los modelos por competencias depende de las necesidades de la empresa, un enfoque conductual se concentra en atributos personales, un enfoque funcional concibe a las competencias como la capacidad de ejecutar tareas y un enfoque constructivista combina las dos para el desarrollo y entrenamientos de las competencias, pero este es más complejo de implementar.

### - **Modelo conductual**

Mediante un enfoque generalizado Vergara (2018, 1) indica que los conductistas en un principio defendían la idea de que cualquier persona mientras sea entrenada de una manera correcta podría realizar cualquier actividad que le fuese ordenada, sin importar su origen o personalidad. Además, decía que: “dentro de los límites de sus capacidades físicas, solo se requiere del condicionamiento correcto. Este enfoque psicológico enfatiza en el método científico y en los objetivos de investigación, por lo cual solo se relaciona con las conductas observables de estímulo-respuesta y establece que todos los comportamientos se aprenden mediante la interacción con el entorno”.



Para identificar y definir las competencias, el personal de talento humano debe; “desarrollar indicadores conductuales que describan, evidencien, respalden, lo que se hace y en qué situación para lograr una aceptable demostración de esa competencia. Pero estos indicadores conductuales no siempre son muy explícitos. Esto exige la utilización de entrevistas estructuradas con preguntas diseñadas para extraer la información que permita enjuiciar los resultados” (Corral 2007, 35).

Por su parte Mertens (1996) también defendía un poco esa idea, donde indicaba que se centraba en aquellas personas con desempeño en un nivel superior, es decir, para aquellos que realizaban bien su trabajo: “sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia”.

A nivel empresarial el autor antes mencionado sostiene que el surgimiento de dicho modelo de competencia surge como respuesta a los cambios a los que se estaban dando a lugar en los distintos ámbitos departamentales de las organizaciones en los distintos países:

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva: i) la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado; ii) la estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo; iii) la gestión de recursos humanos, y iv) las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado. (Mertens 1996, 3)

#### - **Modelo funcional**

El modelo funcional según varias fuentes permite de alguna manera identificar las diferentes competencias, mediante su correcta ejecución la organización puede analizar las distintas relaciones que pueden existir entre distintos factores como son los conocimientos, también las aptitudes que toman los trabajadores y sus habilidades al momento de desempeñar sus funciones, todos estos con la finalidad de poder solucionar algún problema u obtener resultados. Así lo sostienen varias fuentes, tales como:

Para Humberto Quezada, la aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados. (Quezada Martínez 2003, 1)

Matthew indica que los modelos de competencia funcional describen los estándares de desempeño necesarios para un individuo que trabaja en un papel o función específicos. Por ejemplo, existen diferentes competencias funcionales para los individuos en ventas, publicidad, construcción e investigación y desarrollo. Podrías pensar en estos como modelos de competencia amplios para industrias pues el modelo aplica para todos los trabajos o funciones dentro de la industria. La Administración de Empleo y Entrenamiento del Departamento del Trabajo de Estados Unidos supervisa el Centro de Información de Modelos de Competencia, que describe modelos de competencia específicos para cientos de diferentes tipos de trabajos e industrias. (Shieltz 2002, 1)

Cada parte o grupo funcional que opera dentro de una empresa, la integra un jefe superior y junto a él un conjunto de departamentos en su parte inferior. Dicha estructura organizacional es fundamental para el correcto desempeño de las empresas y mejorar sus sistemas económicos, provocando de esta manera que su personal se comprometa con los objetivos empresariales de la organización, la ilustración 4 muestra un ejemplo de esta estructura:



Ilustración 4. **Distribución de tareas en una estructura funcional**  
Información adaptada de (Enciclopedia Financiera 2018).  
Elaboración propia

## - Modelo constructivista

Para este modelo no se define de manera prioritaria la competencia del personal dentro de una organización, sino que esta es elaborada a partir de un análisis, de un proceso de solución de problemas y su respectiva difusión.

Respecto a este modelo Humberto Quezada indica que: las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. (Quezada Martínez 2003, 1)

Para Leonard Mertens, este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además, parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens 1996, 16)

La identificación y descripción de competencias, bajo el modelo constructivista, debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso, la generación de competencias nuevas en los trabajadores. (Becerra Gálvez y Campos Ahumada 2012, 17)

## 7. Desarrollo de las competencias

Según Saracho (2005, 86) el principal activo es el personal, dicho esto el autor indica que, “Constantemente existen historias y experiencias de empresas que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generando ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje constante son objetivos que se sustentan en los procesos de entrenamiento y capacitación para el desarrollo de competencias laborales”.

Una selección de personas por competencias, permitirá reconocer las capacidades de las personas para ejercer un desempeño superior en cada uno de los puestos de trabajo.

Las organizaciones que desean desarrollar las competencias de sus colaboradores deberán crear una política orientada al cambio, en la que los colaboradores experimenten y puedan subir de nivel. Para lograr esto se debe considerar cinco tipos de actividades.

#### - **El entrenamiento**

Saracho (2005, 88) menciona que, la palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos autores la interpretan como, “la amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. Desde el nacimiento hasta la muerte el ser humano vive en constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con éste”.

El entrenamiento es un proceso de preparación a corto plazo en la que la persona va aprender conocimiento, actitudes y habilidades para perfeccionar el desarrollo de una actividad.

#### - **La capacitación**

Saracho (2005, 89) indica “que la capacitación está básicamente orientada a la transmisión de conocimiento, la capacitación dentro de una organización, no es saludable un esquema tradicional, charlas o conferencias esporádicas, teniendo siempre como finalidad el tema a instruir; sin pensar en cuál es la mejor forma de entregar el mensaje del tema específico”.

#### - **Desarrollo individual**

Es necesario que la parte profesional y personal estén directamente ligadas, y que toda actividad que se realice sea en beneficio del desarrollo de la persona. Saracho (2005, 90) indica que, “Cuando una persona sea hombre o mujer se siente tranquilo consigo mismo, es más probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de un equilibrio emocional y buena salud, para poder desempeñarse de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado”.

### - **Planificación de carrera**

En la mayoría de empresas una política para la planificación de carreras no existe, y si existiera solo son para ciertos colaboradores en la que su nivel de escolaridad es profesional dejando a un lado a los niveles operativos. Al implementar este tipo de estrategias, la organización se estaría preparando para competir y sobrevivir en un mundo tan competitivo, por tanto, Sarocha (2005, 91) indica que, “la planificación de las carreras profesionales nace y se fundamenta como uno de los principales instrumentos de la gestión de recursos humanos para conciliar las necesidades organizativas e individuales”.

### - **La planificación de la sucesión**

Y por último Saracho (2005, 91) indica que la planificación de la sucesión consiste en, “la formación y desarrollo de aptitudes y capacidades, siempre orientado al futuro en el que deberán cubrir cargos que quedarán vacantes por la promoción o salida de personal de quienes ocupan roles de mando. Se Trata de identificar a las personas con más potencial y proporcionales los medios y responsabilidades de mayor jerarquía para darle la oportunidad de desarrollar sus habilidades y destrezas”.

## **8. Tipos de competencia**

La Fundación Chile (2004, 19), identifica cuatro tipos de competencia estos son: básicas, de empleabilidad, conductuales y funcionales. A continuación, se explica de manera más detallada cada uno de estas competencias con sus respectivas definiciones y qué aspectos comprende:

Tabla 2.  
**Tipología de las competencias**

Tipo de competencia	Descripción
Competencias Básicas	Se desarrollan principalmente en la educación inicial, y comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Son mínimas para desempeñarse en cualquier ámbito de desarrollo, ya sea en el personal como en el laboral.
Competencias de empleabilidad	Capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y desenvolverse en el mundo del trabajo.
Competencias conductuales	Son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo, y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea.
Competencias funcionales	Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que conforman una función laboral, según estándares y calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo.

Información adaptada de (Fundación Chile 2004, 19)

Elaboración propia

De esta misma existen distintos grupos de competencias que son considerados como genéricos, Spencer y Spencer (1993) en su trabajo sobre las competencias describe los distintos grupos:

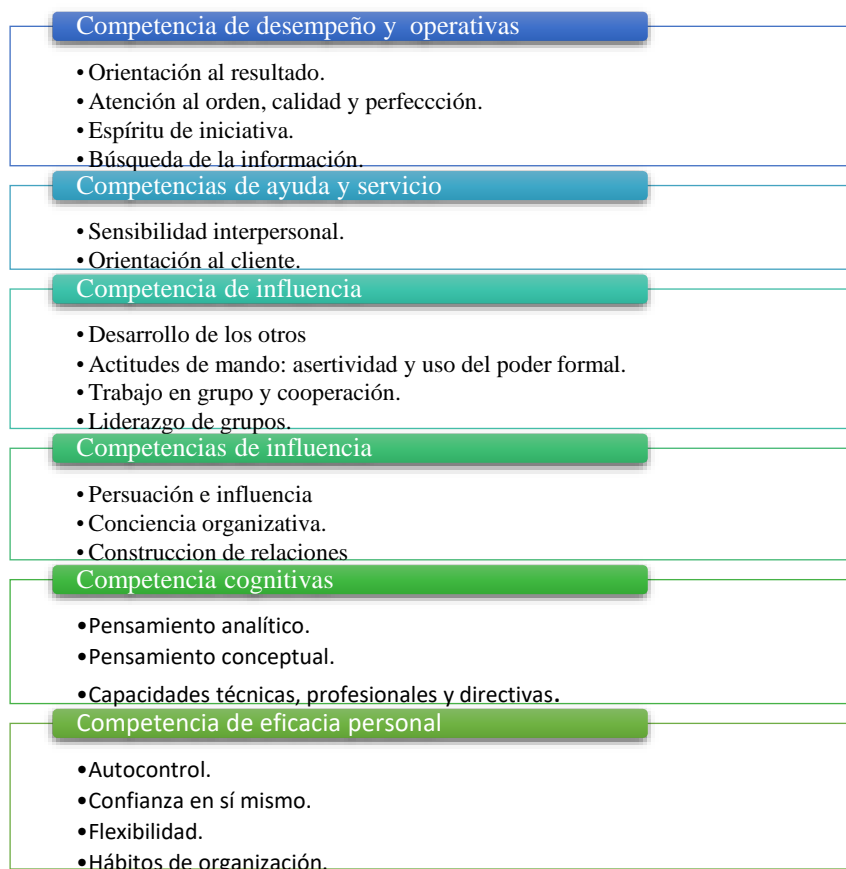


Ilustración 5. **Grupos de competencias genéricas**

Información adaptada de (Becerra Gálvez y Campos Ahumada 2012, 9).

Elaboración propia

## 9. Modelo del iceberg

Como se mencionó anteriormente, las competencias dependen de algunos aspectos estos pueden ser visibles y no visibles, para entender de una mejor manera algunos autores toman el Modelo del Iceberg en la cual muestra dos grandes grupos para el correcto análisis de las competencias en una organización:

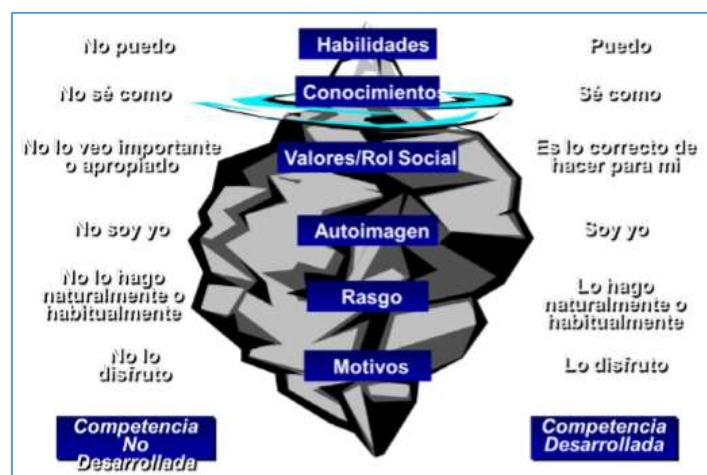


Ilustración 6. Modelo del iceberg de Spencer y Spencer

Fuente: El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos (Becerra Gálvez y Campos Ahumada 2012)

Becerra Gálvez y Campos Ahumada (2012, 6), sostienen que: “Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia”.

A manera de explicación la misma fuente habla de la existencia de 2 grandes grupos las variables tanto visibles como las habilidades (lo que una persona sabe hacer bien) y los conocimientos (lo que una persona sabe de una área particular) siendo las más fáciles de detectar y desarrollar y las variables no visibles serían los valores/roles sociales (la imagen que una persona proyecta a otros), la autoimagen (la manera en que una persona se ve a sí misma), los rasgos (un patrón de conducta habitual) y los motivos (pensamientos y preferencias naturales y consientes que dirigen y mueven la conducta de una persona) siendo las variables menos fáciles de detectar y desarrollar en una persona.

## - Modelo Iceberg Organizacional

A las organizaciones también se las puede semejar a un iceberg dado que lo que está expuesto simple vista es la superficie, es decir, lo que sus clientes y demás consumidores ven, y no lo que está pasando internamente, estos forman parte de los aspectos no visibles que representan para la organización un problema y que dificultan de alguna manera alcanzar los objetivos planteados, donde se gestiona una serie de cambios para el correcto desempeño laboral y profesional, etc.

Según Gargicevich, Grassi y Ramello (2015, 2) manifiestan que los objetivos de esta herramienta es el de identificar “sus aspectos visibles, descubrir lo no visible e inducir procesos de autorreflexión a nivel interno (entre todos los miembros de la organización)”.

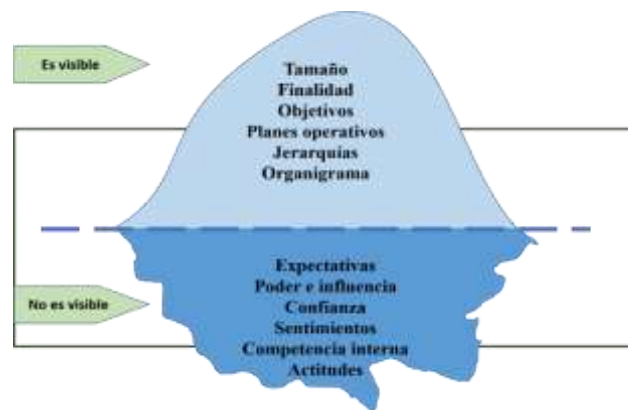


Ilustración 7. **Iceberg organizacional**

Fuente de *El iceberg organizacional* (Gargicevich, Grassi y Ramello 2015).

Elaboración propia

A modo de ejemplo, en un proceso de selección X, en la que se pretende encontrar al candidato idóneo para la vacante, surge que dos de los postulantes cumplen con los requisitos establecidos, es decir poseen un título universitario, los cursos de capacitación cumplen con todo el perfil visible del puesto de trabajo, pero lo que marca la diferencia entre los dos candidatos son sus valores, la autoimagen, sus rasgos, sus motivaciones, es decir aspectos internos propios de la personalidad del candidato



Las competencias se las pueden clasificar según su nivel de dificultad.

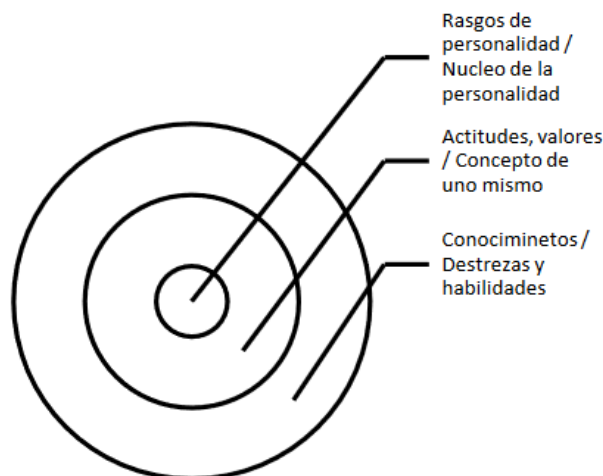


Ilustración 8. Nivel de dificultad

Fuente Marta Alles “selección por competencias” (M. Alles 2008, 149)

Elaboración Martha Alles

## 10. Grados de las competencias

Al tener una idea clara e identificadas las competencias el paso a seguir es definir los grados; ya que esta nos permitirá identificar en qué nivel se encuentra la competencia observable de la persona, siendo un factor importante al momento de seleccionar al candidato idóneo.

Los valores correspondientes para estos niveles van a estar representados por letras A, B, C y D:

- **A:** Alto o Desempeño superior (comportamiento o conducta catalogada como de desarrollo superior)
- **B:** Bueno (Se encuentra por encima del comportamiento estándar)
- **C:** Mínimo (Correspondiente al valor mínimo necesario pero acorde al perfil)
- **D:** Insatisfactorio (Comportamiento o conducta por debajo del requisito mínimo)

## 11. Proceso para determinar las competencias de la organización

Por tal razón, es indispensable que la directiva de la organización participe de manera activa en este nuevo enfoque. La importancia de este enfoque radica en la misión,

visión, valores y objetivos corporativos que representan a la organización. Martha Alles clasifica a las competencias en: Competencias Cardinales y Competencias Específicas.

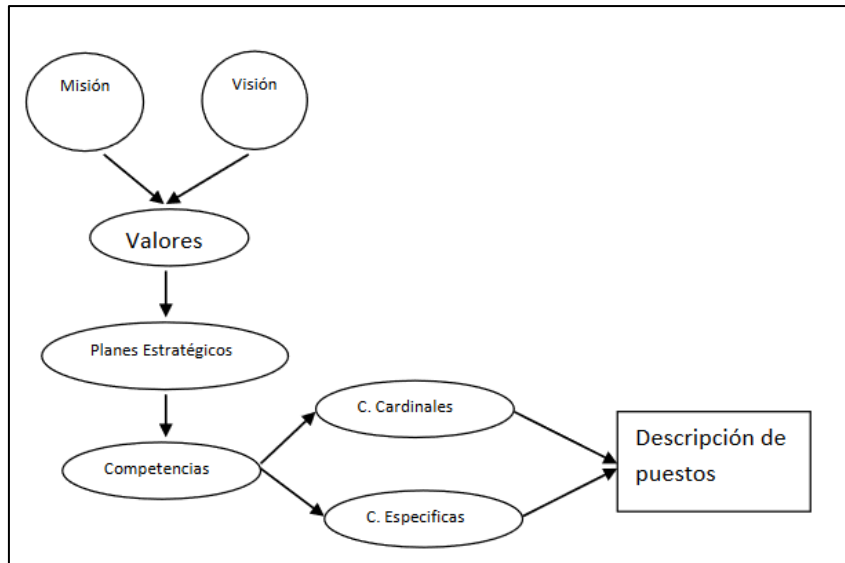


Ilustración 9. **Arquitectura de un modelo de competencias**

Fuente Marta Alles “Comportamiento Organizacional” (M. Alles 2006, 391)

Elaboración Martha Alles

Existen dos tipos de enfoques para generar un modelo de gestión por competencias: el primero es, un enfoque de cascada, que parte de un modelo genérico y con el pasar de tiempo se va ajustando a la demanda de la organización, y un enfoque de burbuja, que parte desde cero con la intención de construir un modelo especializado y ajustado a la organización.

## 12. Metodología para identificación de las competencias requeridas

Saracho (2005, 141-143) indica que, “el Método de Incidentes Críticos de Mc. Clelland se le conoce como un enfoque clásico que se originó con la investigación de Mc Clelland y fue desarrollado por su empresa consultora Mc Ver & Company. Consiste en identificar a quienes llevan a cabo un trabajo determinado con un desempeño extraordinario y a través de un estudio determinar cuáles son las competencias que les distinguen”.

Para identificar a las personas de rendimiento extraordinario, es importante que se establezca criterios de desempeño y estos ofrezcan información cuantitativa y cualitativa, las primeras estén relacionadas con las actividades de la organización y la segunda como el comportamiento que se quiere representar al ejecutar una tarea específica.

## - Entrevista de Incidentes Críticos

Con la entrevista de incidentes críticos o entrevista de eventos conductuales (BEI), y como su nombre mismo lo indica, se trata de recoger incidentes o eventos conductuales.

Para Levy-Leboyer (2003, 71) la entrevista de incidentes críticos es, “una forma de entrevista estructurada de un modelo particular que tiene las ventajas y las limitaciones de cualquier entrevista: flexibilidad, pero también subjetividad en aproximación; necesidad de proceder a un análisis de contenido de los incidentes recogidos y, a continuación de interrogantes sobre las cualidades empleadas en los incidentes favorables o las ausentes en aquellos que dan resultados”.

Lo fundamental de la entrevista de incidentes críticos es identificar a las personas de desempeño superior, es decir, lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia o situación dada.

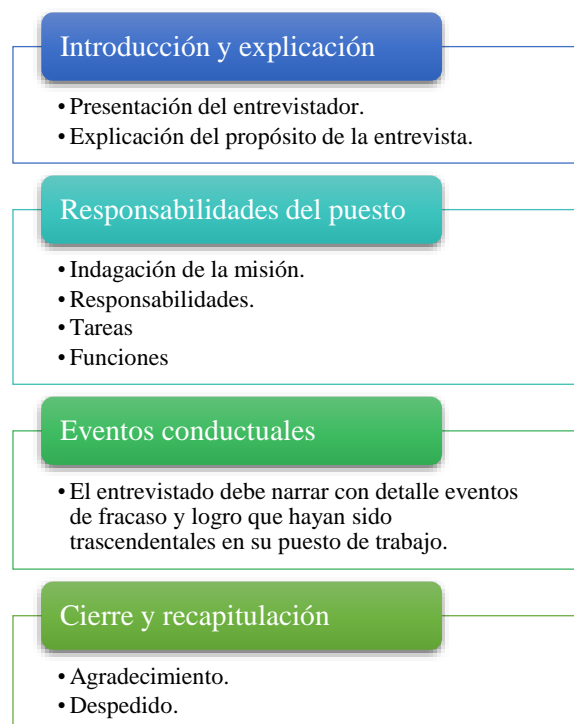


Ilustración 10. **Pasos para una Entrevista eventos conductuales**

Fuente Marta Alles “Comportamiento Organizacional” (M. Alles 2006, 392)

Elaboración Martha Alles

Se parte desde una pregunta abierta para evaluar las competencias como por ejemplo, para evaluar el pensamiento analítico y la creatividad se podría preguntar:

*¿Podrías contarme alguna vez que hayas tenido que resolver un problema complejo?*

Las respuestas en muchas de las ocasiones son muy generales, y lo que el entrevistador quiere medir es lo que hizo, dijo, sintió y pensó el entrevistado durante la resolución del incidente. Para lo cual se utilizan preguntas como:

- *¿Que hizo para llegar a esa situación?*
- *¿Quiénes intervinieron?*
- *¿Qué pensó en esa situación?*
- *¿Cuál era su papel?*
- *¿Que hizo usted?*
- *¿Qué resultado se produjo de esa situación?*

Las preguntas que se hagan al candidato nunca deben estar direccionadas ni influenciar en la respuesta del candidato, las respuestas siempre deben estar en primera persona y como si le hubiese ocurrido ayer, es decir, en tiempo pasado. Otras de las cosas que se debe hacer es, pedir permiso para tomar notas o para poder gravar la entrevista, informando siempre al candidato que todo lo que pase durante la entrevista es de carácter confidencial, y por último asegurarse que el candidato no tenga dudas.

Dirube (2004, 196) indica que, “los modelos de gestión por competencias se establecen una distinción entre las competencias que los individuos adquieren y se pueden desarrollar frente a las que poseen y son muy poco modificables”. Algunas de las competencias pueden ser desarrolladas en el día a día, es decir, con nuestra rutina diaria, mientras que otras competencias deben ser desarrolladas mediante entrenamiento y capacitación.

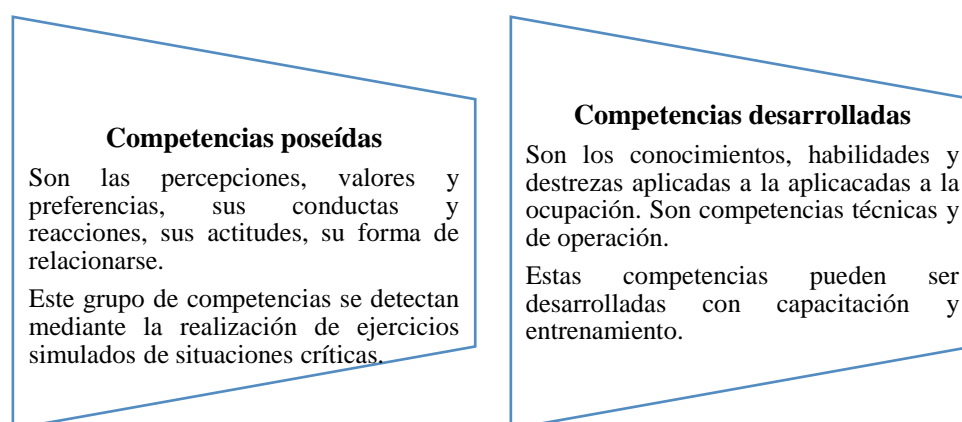


Ilustración 11. **Competencias poseídas y Competencias desarrolladas**

Fuente (Dirube 2004)

Elaboración propia

## Aplicar el modelo a los subsistemas de Talento Humano

Martha Alles (2008, 393) indica que, “este nuevo modelo de gestión por competencias es aplicable para los subsistemas de talento humano de forma que la organización adquiera un modelo de managementen cuanto a la administración del personal se refiere, tienen como base de aplicación tres subsistemas principales”.

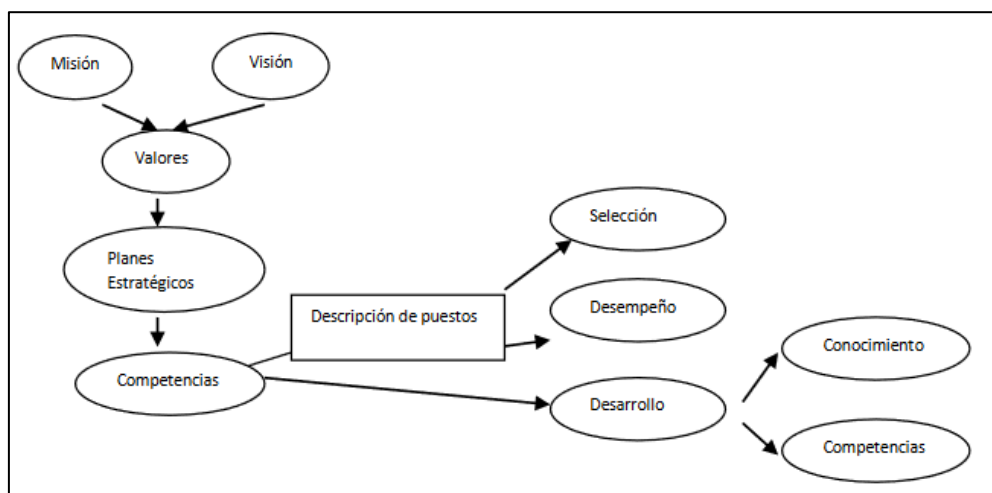


Ilustración 12. **Modelo de management basado en competencias**

Fuente Marta Alles “Comportamiento Organizacional”

Elaboración Martha Alles

La selección, el desempeño y el desarrollo de personal, son los subsistemas básicos que pueden ser implementadas una vez que se tenga un modelo de gestión por competencias.

### 13. Diccionario de competencias

López Quejido (2017, 17) indica que, “es necesario para poder llevar a cabo una implementación de algún tipo de sistema de gestión que se base en competencias, dicho diccionario supondrá un punto inicial de partida para los diversos procesos que lleve a cabo el área de Recursos Humanos”.

M. Alles (2009, 71) dice que, “la organización define, en primera instancia, su diccionario de competencias en base a su misión, visión, valores y planes estratégicos”. La utilización de un diccionario estándar de competencias ayuda a cortar los tiempos de armado del modelo.

Para María López el diccionario de competencias debe ser específico para cada organización (2017, 17) indica que, “debido a que éste emana de su estrategia y cultura. Además, sirve como un marco de referencia para los empleados, de forma que su descripción facilite comprender cómo realizar su trabajo, a través de los conocimientos, habilidades y actitudes que en él se reflejan y que posibilitan que aparezca un desempeño excelente”

En conclusión, esta herramienta debe constar de (nombre de la competencia, definición de la competencia, los niveles o grados y la definición de los niveles). Tal como se indica en la table 3.

Tabla 3.  
**Tipología de las competencias**

Competencias	Descripción	Niveles
Desarrollo del equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	A: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
		B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
		C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
		D: Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Fuente: Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario”

Elaboración: Propia

#### 14. Subsistema de reclutamiento y selección

En la actualidad las diversas organizaciones están cruzando por una serie de cambios para mejorar sus sistemas de formación empresarial, para ello, llevan a cabo estrategias tanto internas como externas a consecuencia de tener a su personal mejor gestionado, volviéndose cada vez mucho más exigentes con sus empleados o colaboradores, mediante dicha gestión ellos evalúan el desempeño exitoso de estos para el beneficio de la empresa.

La selección de personal es una actividad ejercida por el departamento de talento humano junto con otras unidades departamentales, según López Gumucio (2010, 142), “La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando a las empresas modernas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y

competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos”.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización. (J. R. López Gumucio 2010, 143)

El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección según López Parra (2010, 26) es, “la planificación, aunque debemos tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección”.



**Ilustración 13. Fases de un proceso de selección**

Información adaptada de Sistema de Gestión por Competencias (López Parra 2010, 26).

Elaboración propia

Fernando Corral indica lo siguiente, “cuando una organización ha decidido implantar un sistema integrado de gestión de Recursos Humanos por competencias, normalmente desarrolla (o compra) un marco de referencia donde existe un catálogo de competencias y otras herramientas que facilitan el trabajo al profesional de selección, dándole mucho hecho” (Corral 2007, 35).

Las pruebas de idoneidad, ya sean de conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes, son un elemento necesario para averiguar si el candidato cuenta con las “competencias laborales” necesarias que se requieren para ocupar la vacante, difícilmente pueden reflejarse con sólo una entrevista, que es la herramienta de obtención de información preferida por las empresas visitadas, 6 de cada 10 las emplean, por lo que se puede inferir que el empresario desconoce la utilidad de la aplicación de pruebas para constatar los atributos y capacidades que reúne el candidato al puesto, solamente 29% de las empresas las utilizan. (Zarazúa Vilchis 2013, 78)

Según Martha Alles (2017, 20) en un proceso de selección de personas, “la entrevista es el factor clave para obtener un resultado exitoso, al permitir identificar a aquel postulante que se



adecue al puesto de trabajo, tanto desde la óptica desde el nuevo jefe, al mismo tiempo, desde la perspectiva del nuevo colaborador (lo que denominamos *las dos miradas*)”.

## 15. Pasos de un proceso de selección

Martha Alles, nos plantea el siguiente esquema.



Ilustración 14. **Esquema de la selección de personas**

Información adaptada por (M. Alles, *Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias* 2017, 24)

Elaborado por Martha Alles

### Atracción

Un principio fundamental en un proceso de selección es la atracción, Martha Alles (2017, 24) habla al respecto que, “es una etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realizan una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir”

En la fase de atracción utilizaremos distintas herramientas para decidir si el reclutamiento es interno, externo o mixto, de igual manera se identificará las fuentes de reclutamiento. Como la que se detalla a continuación:

- **Reclutamientos externos** (Se utilizan anuncios en periódicos, internet o algunas herramientas de reclutamiento).

- **Reclutamiento interno** (Se utiliza herramientas como la intranet, con el propósito de generar la autopostulación).
- **Autopostulación – job posting** (Es una práctica organizacional que se utiliza para postulaciones internas. La organización define ciertos requisitos para su participación).
- **Búsqueda externa** (Son las postulaciones de personas ajenas a la organización).
- **Búsqueda interna** (Participación de un integrante de la organización en el proceso de selección).

Una de las herramientas que se puede utilizar en esta primera fase para un reclutamiento interno y externo es el Headhunting.

Headhunting (Es un método de selección de personas basado en la realización de una investigación acerca de los mejores profesionales del mercado que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización que lleva a cabo la búsqueda, la cual usualmente se realiza entre las compañías que tienen un estilo de gestión similar al de la demandante. El método incluye el posterior llamado a los candidatos detectados, para ofrecerles participar en un proceso de selección. No se convoca a personas que buscan trabajo, sino que se les ofrece una posición a aquellos que ya lo tienen y que, en principio, no desean cambiar. A su vez se denomina *Headhunter* al consultor que realiza búsquedas de personal utilizando esta metodología). (M. Alles, Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias 2017, 27)

### **Primera selección**

“Usualmente se realiza un paso preliminar (preselección) con el propósito de detectar de manera temprana aspectos que harán que, más adelante, algunos postulantes no sean seleccionados como finalistas” (M. Alles, Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias 2017, 28).

Los Subpasos para esta fase son: Recepción de candidaturas, lectura de antecedentes y/o aplicación de filtros informáticos, análisis de eventuales candidatos internos, utilización de preentrevista, aplicación de alguna evaluación específica, entre otras herramientas.

### **Selección**

“Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la

búsqueda), aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible de acuerdo con las necesidades de la organización” (M. Alles 2017, 29).

Entre las herramientas más frecuentes están: Entrevista por competencia, Entrevista estructurada y Assessment center method

## **Decisión**

“La decisión está a cargo del futuro jefe, el cual de acuerdo a las buenas prácticas deberá ser formado en selección de personas. Esta etapa incluye, entre otros elementos relevantes, la negociación y oferta por escrito, y, una vez que la persona ha ingresado a la organización, la inducción” (M. Alles 2017, 29).

## **16. Descripción de cargos**

Al contar con toda la información en los descriptivos de cargos se puede realizar procesos de selección más eficaces, esta información debe ser validada con el jefe inmediato o con la persona que solicite cubrir las vacantes. Si no existiese es importante que realice el levantamiento de la información.

Félix Guanálvisi (2014) en su tesis de investigación propone el siguiente proceso para definir el perfil de cargos:

- **Descripción del puesto**, esta es una tarea del profesional de talento humano y el cliente interno, siendo este último el que autoriza la totalidad del proceso. Cuando el puesto no es nuevo y se trata de un reemplazo, esto no es necesario.
- **Análisis de las áreas de resultados**, hace referencia a fin mismo de la tarea, es decir cuál es el objetivo que se pretende al ejecutar las actividades y que impacto causa en las diferentes áreas.
- **Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo**, identificar situaciones complejas en donde se pueda observar el accionar del candidato al resolverlas, lo que le involucrará poner en práctica todos sus conocimientos y competencias
- **Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo**, edad, nacionalidad, sexo, domicilio, estado civil, licencia de conducir, formación básica requerida, idiomas, tiempo de experiencia en el puesto.

- **Análisis de las competencias**, identificar las competencias más importantes para la posición
- **Definición del perfil motivacional**, identificar la motivación del nuevo colaborador en relación la vacante a ocupar.

Para iniciar un proceso de selección, lo ideal es empezar por el inicio y esto significa levantar el perfil de competencias de los cargos y plasmarlos en la descripción de puestos.

Definir las competencias cardinales y específicas

- Definir el perfil de competencias
- Dependiendo el caso realizar entrevista de incidentes críticos (BEI) y Assessment center
- Realizar preguntas para detectar competencias
- Para interpretar las respuestas se debe tener a mano el diccionario de competencias
- Observar comportamiento es la única manera de determinar si la persona evaluada tiene o no el grado requerido de una competencia.

A continuación, se presente un formulario para levantar el descriptivo de cargos, el cual consta de 6 partes:

**En el literal A**, datos de identificación del cargo:

<b>A) Datos de identificación:</b>	
Nombre del puesto:	
Área o departamento:	
Supervisa a:	
Supervisado por:	

**En el literal B**, se define la misión, el objetivo del puesto y descripción de las tareas, para lo cual se utilizan verbos en infinitivo (ar, er, ir) como, por ejemplo: Ejecutar, elaborar, realizar, operar, coordinar, supervisar, dirigir, controlar, planificar, etc., a excepción de los verbos cumplir, lograr, transmitir, procesar, administrar, pensar y conocer.

<b>B) Descripción del puesto</b>	
Misión del puesto	
Objetivo del puesto	
Áreas de responsabilidad	

B1.) Descripción de tareas							
Ord.	Que hace (Deber o tarea que cumple)	Como hace (Procedimiento)	Para qué hace (Razón de la tarea)	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total
1							
2							
3							

Factores y formula para valorar la tabla B1.

- **Frecuencia**, el número de veces con la que realiza la actividad; para llenar el apartado puede hacer la siguiente pregunta: ¿Con que frecuencia se ejecuta esta actividad?
- **Consecuencia**, el resultado de no aplicar la actividad; para llenar el apartado puede hacer la siguiente pregunta: ¿Cuáles serían las consecuencias por no ejecutar la actividad?
- **Complejidad**, es el grado de dificultad de la actividad; para llenar el apartado puede hacer la siguiente pregunta: ¿Qué tan complicado se supone que es el desempeñar la actividad?

La fórmula a utilizar es: Tarea esencial= frecuencia + (Consecuencia x complejidad). Es decir,  $T = Fr + (Ce \times Cm)$ .

Los grados para valorar a las actividades esenciales son las siguientes:

Grado	Frecuencia Fr	Consecuencia Ce	Complejidad Cm
5	Todos los días	Muy grave, puede afectar a la organización en múltiples aspectos	Máxima: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo y conocimientos/habilidades
4	Al menos una vez por semana	Graves, Pueden afectar resultados, procesos, o áreas funcionales de la organización	Alta: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Considerables, repercusión negativa en los resultados o trabajos de otros	Moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimiento, habilidades
2	Una vez al mes	Menores, cierta incidencia en resultados o actividades del mismo puesto	Baja: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo y conocimiento, habilidades.
1	Bimensual, trimestral, semestral	Mínima poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima: la actividad requiere un mínimo de nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades.

**Literal C**, se detalla lo conocimiento deseables y otros requisitos, las competencias.

C) Perfil del Puesto:	
C1.) Requerimiento del cargo	
Nivel de instrucción	
Capacitación adicional	
Idiomas/nivel	

Conocimientos Informáticos	
Conocimientos específicos	
Conocimientos Generales	
Experiencia laboral adquirida	
Otros requisitos	

<b>C2.) Competencias:</b>		
Competencia	Clasificación	Competencia
Generales	Directivas	
	Organizacionales	
	Personales	
Específicas	Directivas	
	Organizacionales	
	Personales	

### **Literal D, las responsabilidades del cargo.**

<b>D) Responsabilidades:</b> Sobre que procesos, personas, productos, equipos, etc., es el cargo responsable: Utilice los siguientes indicadores de temporalidad: S=siempre, F=frecuentemente, O=ocasionalmente, N=nunca				
Tiene responsabilidad sobre	S	F	O	N
Supervisión de personas: (cuantas)				
Equipos: (que equipos)				
Sobre métodos y procedimientos: (cuáles)				
Sobre documentos: (que documentos) formatos				
Manejo de Dinero: (cantidad)				
Información confidencial: (que tipo de datos)				

### **Literal E, en este apartado se escribe las condiciones del puesto de trabajo.**

<b>E) Condiciones del puesto de trabajo:</b>	
Qué tipo de enfermedad profesional y no profesional puede contraer por la ejecución del puesto: (enliste desde la más aguda a la esporádica)	
Que accidente podría sufrir en el desempeño de sus funciones: (enliste desde el más grave al más leve)	
Describa las condiciones ambientales en las que se desarrolla la actividad: (oficina, terreno, movilización)	
Que factores de riesgo están presente en la realización de la tarea del puesto de trabajo. (físico, mecánico, químico, biológico, psicosocial, ergonómico y ambiental)	

### **Literal F, en este apartado van los datos de elaboración del documento.**

Fecha de elaboración
Nombre del trabajador
Nombre del supervisor
Descriptivo de cargo

Con el descriptivo de cargo elaborado y aprobado, los procesos de reclutamiento y selección serán más eficientes, ya que se tiene claro las funciones del cargo y las competencias requeridas para la misma.

## 17. Técnicas de selección de personal por competencias

Las técnicas de selección de personal por competencias pueden ser muy amplias, ya que están en constante cambio y evaluación. Por lo tanto, es necesario utilizar un batería completa de técnicas.

El proceso de selección por competencias se diferencia de un proceso tradicional que con lleva (entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, referencias personales y laborables, visitas domiciliarias, etc.). Estas técnicas brindan herramientas eficientes y estandarizada, facilitando el proceso de selección. Las técnicas se clasifican en cinco grupos:

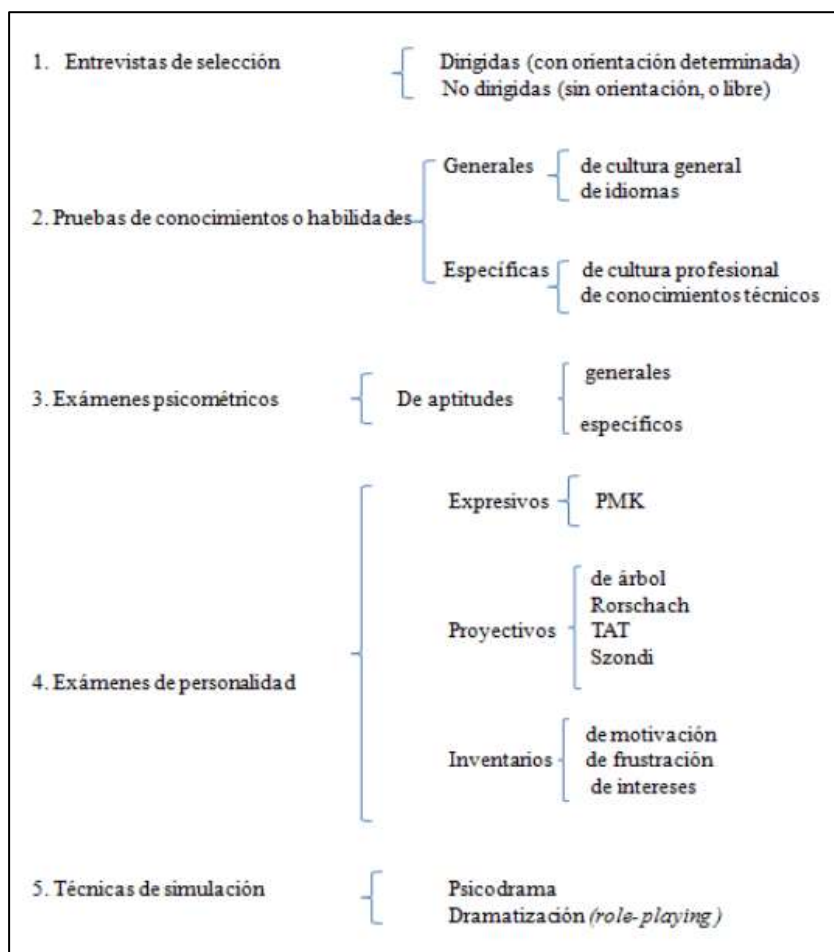


Ilustración 15. Clasificación de las técnicas de selección

Información Administración de recursos humano: Capital humano de la organización, 2011  
Elaborado por Martha Alles

Muchos profesionales de Talento Humano enfrentan todos los días las necesidades de desarrollar y fortalecer sus capacidades y técnicas, para poder evaluar y seleccionar al candidato idóneo. La entrevista por competencias es una técnica, en la cual dos personas (entrevistador – entrevistado), conversan con el fin de inspeccionar y valorar las competencias del candidato, que debe ser contrastada con las competencias que exige el puesto de trabajo.

Tabla 4.  
**Preguntas para indagar en una entrevista por competencias**

<b>Preguntas para indagar en una entrevista por competencias</b>	
<b>Preguntas para indagar en la historia</b>	¿Qué paso?, ¿Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?
<b>Preguntas para tareas específicas</b>	¿Cuál era su tarea concreta en la situación?, ¿Qué resultados debía tener?, ¿Por qué eran importantes esos resultados?
<b>Preguntas complementarias</b>	¿Qué hizo usted?, ¿Qué dijo?, ¿A quién?, ¿Qué paso?, ¿Qué paso después?, ¿Cuál fue el resultado?,

Fuente: Santiago Gualavisí 2014, 28

Elaboración: Propia

**La técnica de BEI (entrevista de eventos conductuales)**, es una entrevista dirigida para evaluar competencias transversales, según Nuñez Manfred (2016,2) indica que, “El entrevistador, formula preguntas con el propósito de determinar un escenario hipotético, pero potencial y conduce al entrevistado a ofrecer historias cortas, descripciones de su persona, desde su experiencia y sobre todo, desde sus propias capacidades, es decir, competencias, sobre situaciones críticas y también sobre otras más comunes”.

Las competencias transversales según el mismo autor las define como, “el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo, estas competencias se expresan en el saber, el hacer y el saber hacer que se ejecuta durante la realización de una tarea. Es importante dejar en claro, que las competencias transversales, son “requerimientos” implícitos en un escenario laboral” (Nuñez 2016,5).

Actualmente las organizaciones están experimentado muchos cambios para adaptarse a las nuevas formas de trabajo desde la parte humana hasta la parte tecnológica, generando nuevos escenarios para poder competir con el resto de organizaciones.



### COMPETENCIAS GENERALES TRANSVERSALES Y COMUNES



Ilustración 16. **Competencias generales transversales y comunes**  
Información Manual para entrevista por competencias basado en la técnica de BEI  
Elaborado por Manfred Núñez

CIENCIA Y TECNOLOGÍA	INGENIERÍA	CIENCIAS DE LA SALUD	CIENCIAS ECONÓMICAS	CIENCIAS JURÍDICAS	CIENCIAS SOCIALES	ARTES Y HUMANIDADES
Gestión proyectos Gestión de procesos		Atención y servicio al cliente			Creatividad	
Habilidad investigadora Capacidad técnica		Rigor Científico	Negociación	Habilidades sociales	Resolución de problemas	
Gestionar y transmisión de conocimientos	Atención y servicio al cliente	Calidad Toma de decisiones	Creatividad	Calidad		
Conocimiento de productos	Calidad					

Ilustración 17. **Competencias transversales específicas por área de conocimiento**  
Información Manual para entrevista por competencias basado en la técnica de BEI  
Elaborado por Manfred Núñez

Lo fundamental de las competencias transversales es: saber lo que significan, identificarlas fácilmente, poder trasladarlas a escenarios diversos, saber cuáles de ellas se poseen y en qué grado se cuenta con ellas. La ilustración 17 indica distintos escenarios organizacionales.

**Los pasos para realizar la entrevista de BEI según Martha Alles son cinco:**

Tabla 5.  
**Tabla esquemática de la BEI**

ETAPA	OBJETIVOS	PROPÓSITO	TEMAS
<b>Presentación, Introducción y Exploración</b>	Explicar el propósito y el formato de la entrevista. Iniciar la exploración sobre los datos personales, la elección de carrera profesional, educación y formación en general, así como de las experiencias laborales previas.	Generar confianza, motivar a hablar, enfatizando sobre la confidencialidad. Explicar los motivos de la entrevista, como parte de un proceso y un requisito.	Antecedentes personales. Carrera profesional. Educación. Formación.
<b>Responsabilidades laborales pasadas y actuales</b>	Lograr que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes, tanto en su puesto actual, como en empleos anteriores (mayor información, amplía el panorama general).	Obtener información sobre la manera en que el entrevistado se expresa de sí mismo, respecto a las tareas, responsabilidades y desempeño en sus empleos.	Aquello que la persona hace e hizo en sus empleos.  Nivel de comunicación con subalternos, jefes y pares.
<b>Eventos conductuales</b>	Obtener información relevante y reveladora sobre experiencias reales, supuestas y posibles, tanto en los puestos de trabajo desempeñados, como en escenarios futuros y tanto de tipo positivo y negativo.	Presentar escenarios para solicitar respuestas concretas y amplias sobre el actuar en estos. Lo ideal es realizar preguntas cortas y utilizar verbos en tiempo pasado, para que la reacción sea recordar, y en los supuestos que no se hayan dado, se pueda pensar la acción y describirla como si se hubiera realizado, dando peso a las habilidades del entrevistado para resolver y no para reaccionar o planear.	Situaciones críticas reales y planeadas sobre escenarios futuros.  Preguntas específicas sobre competencias.
<b>Características de desempeño en la posición actual</b>	Obtener ejemplos conductuales adicionales sobre el desempeño actual.	Regresar a un estado menos tenso al entrevistado, mediante la comodidad de hablar sobre lo que hace bien. Puede suceder que se desvíe y hable sobre temas más bien negativos, eso es también un indicador muy importante.	Características necesarias para la posición que ocupa actualmente u ocupó más recientemente.
<b>Conclusiones, agradecimiento y finalización</b>	Conseguir que el entrevistado resuma las situaciones, eventos y descubrimientos que surgieron durante la entrevista y, de preferencia, realice una autoevaluación, sobre los pasos 3 y 4.	Agradecer por la atención, las respuestas, reforzar la importancia de la confidencialidad y darle tranquilidad sobre los resultados, que no son buenos ni malos, solo referencial.	Retroalimentación sobre la entrevista.  Brindar información adicional y aclarar dudas.  Solicita autoevaluación

Fuente: Manual para entrevista por competencias basado en la técnica de BEI

Elaboración: Manfred Núñez

## - Informe para el reporte de la entrevista de BEI

La finalidad de este reporte es presentar al candidato, en ella se va a destacar aquellos aspectos que le parecieron más relevantes, se va a transcribir textualmente lo que entrevistado dijo. Es aconsejable antes de iniciar la entrevista pedir la autorización del candidato para grabar toda la entrevista. Los pasos que recomienda Pablo Chaverri son:

1. Transcribir la grabación, por lo general se recomienda transcribir toda la entrevista, pero el entrevistador puede solo transcribir las partes que le parecieron más relevantes.
2. Las palabras o frases se deben escribir tal cual el entrevistado las dijo, sin quitar ni modificar nada.
3. Identificar con subtítulos las etapas o momentos.
4. Marque o subraye los aspectos más importantes de la entrevista.
5. En esta parte no hacer resúmenes ni interpretaciones.
6. Construya un documento en una organización lógica de la información que contenga los aspectos más relevantes de la entrevista según lo que corresponda.
7. Al final del informe agregue sus impresiones personales sobre la persona entrevistada. Como por ejemplo (¿Qué le llamo más la atención?, ¿Qué fue lo más relevante de la entrevista y por qué?, ¿Qué sentimiento le despierta su entrevistado?, ¿Hubo cambios en su percepción inicial de su entrevistado?, ¿Cuáles fueron?, ¿Qué conclusiones puede sacar de la entrevista?
8. Revisar aspectos de forma del informe (formato, ortografía, gramática, estilo)

**La técnica del Assessment Center Method (ACM)**, según Martha Alles (2008, 307) es, “Es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan de forma grupal.”

Para Ángel Olaz (2011, 197) el ACM es, “una Metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de un conjunto de pruebas y situaciones. De acuerdo con este aspecto, el AC nos permite examinar las calificaciones de los candidatos desde una perspectiva de competencia”.

- **Elementos indispensables del proceso de ACM**

Tabla 6.  
**Elementos indispensables del proceso del ACM**

Análisis del cargo	Modelamiento de Competencias, donde se hace una determinación precisa de las dimensiones necesarias para tener éxito en el cargo.
Clasificación de comportamientos	Desarrollar categorías para los distintos comportamientos que pueden presentar los participantes y emparejarlos con las dimensiones determinadas.
Técnicas de evaluación	Desarrollar técnicas (pruebas, entrevistas, simulaciones) que permitan, mediante la observación de comportamientos, evaluar las dimensiones establecidas en el análisis del cargo.
Evaluaciones múltiples	Se deben usar varias técnicas de evaluación para poder tener una visión integral del participante.
Simulaciones	Debe haber suficientes simulaciones (ejercicios) relacionadas al cargo. Estos ejercicios deben permitir evaluar la gran mayoría de competencias determinadas para el cargo.
Evaluadores	Cada participante debe ser evaluado por varios evaluadores.
Entrenamiento de los evaluadores	Cada evaluador debe recibir la capacitación necesaria para cumplir con los objetivos
Registro de datos y de calificación	Debe usarse procedimientos sistemáticos para registrar las observaciones de comportamientos y calificarlas.
Integración de los datos	Los datos y calificaciones de todas las técnicas usadas deben integrarse de una manera organizada, tomando en cuenta las observaciones de todos los evaluadores o usando herramientas estadísticas.

Fuente: I.T.F.A.C.G., 2009

Elaboración: Propia

Para la técnica del ACM por lo menos debe tener una duración de 2 horas, en la que se incluya dos o mas métodos, uno de ellos puede ser individual y el otro grupal, debe contener actividades relacionadas al cargo, ejercicios que simulen situaciones de la empresa y los observadores deben observar todo tipo de comportamiento para ser evaluados e integrados

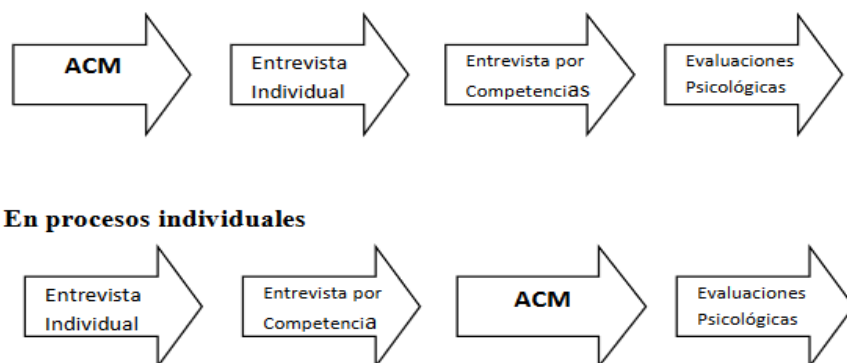


Ilustración 18. **Donde se ubica un ACM en un proceso de selección**

Información Martha Alles "Selección por competencias" (2010,314)

Elaborado por Martha Alles

## - **Componentes para la elaboración de un ACM**

Existen características que siempre se deben tomar en cuenta al momento de implementar un ACM. Según Jacho y Díaz (2013) son:

- Es una herramienta basada en un enfoque de competencias laborales, las cuales deben contener su respectiva descripción y niveles
- Se basa en la observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos observables.
- Debe ser aplicado grupalmente y no de manera individual para lograr diferenciar las conductas presentes durante la sesión por los candidatos.
- Puede ser aplicado en grupo de 3, 6, y 12 personas. En caso de que sean más, se recomienda dividir en grupos.
- Al ser una herramienta tan flexible, esta se puede adaptar las necesidades de cada organización.
- Debe incluir un moderador (es aquella persona encargada de darle la oportunidad de hablar a todos los candidatos, es un facilitador el que dirige el proceso), observadores (En una persona que debe tener orientación y conocimiento de lo que quiere ver, objetividad y escepticismo, madurez mental, discreción e imaginación controlada, estar libre de toda fatiga, actitud alerta y activa, etc.) y los participantes (son las personas o candidatos).
- Puede tomar desde 2 horas hasta una semana en ser aplicada dependiendo de la dinámica.
- Las conductas deben estar escritas de forma detallada, específica y clara con el fin de que los observadores evalúen los mismos indicadores y así evitar sesgos o errores.
- Todos los participantes tienen la misma oportunidad de demostrar sus competencias.
- Se pueden implementar otras técnicas de evaluación psicotécnica.
- Los evaluadores pueden diseñar las pruebas situacionales dependiendo de las necesidades y características de cada organización.

Para Gina Torres (2014, 7) “recomienda que lo más óptimo es que en un AC se evalúen pocas dimensiones, entre tres y siete en la evaluación general, y se realicen entre dos y cuatro ejercicios”

Tabla 7.  
Matriz de relación ejercicio-dimensiones

Dimensiones (elegir entre 3 y 7)	Ejercicios (elegir entre 2 y 4)				
	Canasta de papeles	Grupo de discusión	Análisis de problemas	Presentación oral	Entrevista a profundidad de BEI
Resolución de problemas	X	X	X		X
Búsqueda de información	X	X			X
Creatividad			X		X
Planificación y organización	X	X	X		X
Adaptabilidad					X
Tolerancia al estrés		X	X		X
Conciencia	X	X	X	X	X
Motivación					X
Comunicación escrita	X				X
Comunicación oral				X	X
Escucha	X	X	X		X
Persuasión	X				X
Relación/habilidades interpersonales					X
Liderazgo	X	X	X		X
Trabajo en equipo					X
Disposición para el desarrollo					X
Equidad	X	X	X		X
Gestión de la emoción	X	X	X		X
Capacidad de adaptación cultural		X	X		X

Fuente: Torres G. una metodología para evaluar directivos (2014)

Elaboración: por Torres

## - Otras clases de entrevista

Existen otros tipos de entrevista que pueden ser utilizadas para la selección de personas, cada una de estas entrevistas tienen características específicas en la que el entrevistador podrá hacer uso de ellas dependiendo del proceso de selección a ejecutar:

Tabla 8. Clases de entrevista

<b>Entrevista de panel:</b>	Esta entrevista es aquella en la cual varios entrevistadores evalúan a un candidato o postulante. En la actualidad no se considera un método adecuado, dada que dificulta la comunicación entre el entrevistador y el entrevistado.
<b>Entrevistas en serie:</b>	Se utiliza la expresión “Entrevista en serie” cuando un candidato -usualmente finalista de un proceso de selección- es entrevistado secuencialmente por varios entrevistadores.
<b>Entrevista estructurada o dirigida:</b>	Al conjunto de preguntas e indicaciones para realizar una entrevista de selección. Usualmente se diseña por niveles y en función del modelo de competencia. Dado que los modelos de competencias difieren en cada organización, en todos los casos la entrevista estructurada se diseña a medida.
<b>Entrevista grupal:</b>	Este tipo de entrevista requiere entrevistadores muy experimentados. Esta clase de entrevistas se utiliza -fundamentalmente- en procesos de selección masivos. Hace referencia a una entrevista en la cual el entrevistador reúne a varios postulantes para informales y formularles preguntas en conjunto. Cada pregunta podrá ser dirigida a una persona en particular o bien formulada sin un destinatario específico. Usualmente esta herramienta se utiliza para evaluar personas de niveles iniciales.
<b>Entrevista no dirigida:</b>	El entrevistador no sigue una estructura determinada y sobre la base de conversación detecta aspectos positivos y negativos del postulante. Muchos entrevistadores, en especial los que cuenta con mucha experiencia, obtienen resultados altamente satisfactorios.
<b>Entrevista por competencias:</b>	Se trata de la entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en el proceso de selección considerando especialmente sus competencias a través de preguntas específicas. Para que esta entrevista sea eficaz es conveniente realizarla tomando como base tanto el diccionario de competencias y <i>diccionario de preguntas</i> .
<b>Entrevista por eventos conductuales (B.E.I.):</b>	Entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.
<b>Entrevista situacional:</b>	Entrevista en la cual se plantea al entrevistado una situación hipotética con el propósito de analizar el modo en que la resuelve. Según su diseño, puede medir conocimientos, valores, etc.
<b>Entrevista situacional basada en un caso real:</b>	Se plantea al entrevistado un caso real, un problema concreto que ha sucedido en relación con la especialidad y el puesto a ocupar. Con esta entrevista se podrá evaluar si el candidato resuelve la cuestión de acuerdo al estilo de conducción de la organización y, entre otros aspectos, considerar el grado de innovación y el valor agregado en la solución planteada.
<b>Entrevista simulada:</b>	Es un ejercicio en el cual dos personas asumirán roles previamente asignados. Uno de ellos será un actor que seguirá un guion preestablecido y, la otra, el evaluado, quien deberá responder. Usualmente, quien hace la evaluación observa la situación descrita. Los evaluados, en este tipo de entrevista serán los que deberán responder a la simulación planteada.

Información adoptada por (M. Alles, Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias 2017, 55 - 60)

Elaborada por el autor

## 18. Rotación de personal

Tener el control sobre la rotación de personal es fundamental para las empresas de hoy en día y cumplir con los objetivos planteados, en este punto veremos varios factores que influyen en el movimiento de personal sean por decisión de la empresa como por decisión del colaborador.

La rotación de personal se puede entender como la salida de la persona de su puesto de labor para destinarla a otra actividad u organización que se dedique a la misma función que desempeñaba anteriormente el trabajador. Con respecto a esto Andrade Martínez (2010, 22), sostiene que: “la salida de personas de sus puestos de trabajo, hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas con el objetivo de mantener un nivel óptimo del elemento humano para que opere el sistema”.

Andrade Martínez (2010, 23) también da su opinión sobre los factores que determinan la rotación de personal, entre estos tenemos: “las situaciones del mercado de trabajo, políticas del personal que se encuentran ligadas a las condiciones de trabajo y con el nivel de capacidad que tienen los jefes y por última causa indica la personalidad de la gente, sus hábitos, entre otros aspectos”.

La rotación de personal va de la mano de la situación laboral y ésta a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que se considera como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. (Andrade Martínez 2010, 24)

El termino de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones. (Millán Rosas 2006, 24-25)

En la tabla 9, se muestra algunos de los factores internos y externos que se pueden considerar como las causas de rotación de personal dentro de una empresa u organización, siendo necesario saber bien en qué están fallando y poder corregir dichas causas que provocan de alguna manera el éxodo de personal.



Tabla 9. Causas internas y externas de rotación de personal

Causas	Descripción
Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica;</li> <li>- Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.</li> </ul>
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La política salarial de la organización;</li> <li>- La política de beneficios de la organización;</li> <li>- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización;</li> <li>- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;</li> <li>- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización;</li> <li>- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos;</li> <li>- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos; entre otros.</li> </ul>

Información adaptada de Rotación de Personal (Millán Rosas 2006, 27).

Elaboración propia

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años, “es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral” (Flores, J.L. y M.H. 2008, 68).

Así mismo, estas salidas son motivadas por intereses de los individuos o por razones que la organización tiene. Por lo tanto, se debe seleccionar a los mejores empleados acorde a la cultura organizacional y a las competencias establecidas para cada uno de los puestos de trabajo.

La rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos, para Mario González estos costos pueden ser: “costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas y replantación de actividades. Un programa de calidad total implica: constancia, disciplina, paciencia, involucración, compromiso, trabajo en equipo, planeación de la calidad y un nivel óptimo de rotación de personal” (González Ríos 2006, 7).

Como se pudo notar con las opiniones y teorías vertidas acerca de la rotación de personal existen muchos factores que contribuyen a la fluctuación de los empleados, siendo el factor económico el de mayor relevancia, ya que al ser un empleado y tener dudas sobre la credibilidad de su contratación o manejo interno de la organización le despierta cierto temor al empleado por lo que busca otros horizontes para encontrar la estabilidad que anda buscando.

La rotación de personal, también se da por que los objetivos de los trabajadores no son alcanzados o no es lo que esperaban de la organización, para William y Keith indica lo siguiente “Los departamentos de personal pueden y deben, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando efectivamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando esto ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización” (William y Keith 1995, 189)

### 19. Costos de la rotación de personal

Los costos de la rotación de personal según Chiavenato pueden ser primario y secundario. Tal como se indica en la ilustración número 19:

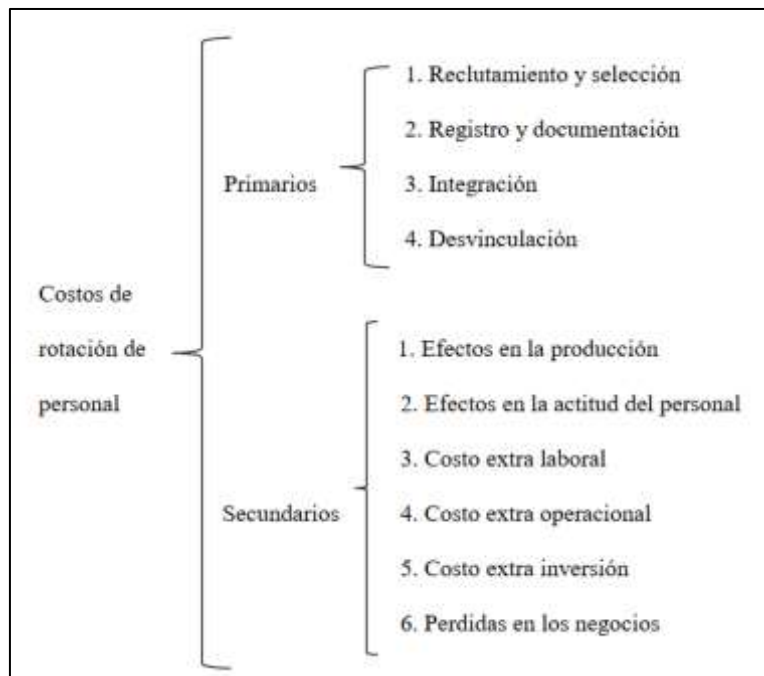


Ilustración 19. **Costos de la rotación de personal**  
Información Chiavenato “Administración de empresas” (2011)  
Elaborado por Chiavenato

## 20. Índice de rotación de personal

Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos del año 2011 plantea algunas fórmulas para calcular el índice de rotación. Las cuales se mencionó a continuación:

- Para medir el índice de rotación de personal para la planeación del área de Talento Humano se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{PE}$$

Donde:

A = admisiones o entradas de personal en el periodo considerado

D = Desvinculaciones o salidas de personal en el periodo considerado

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Este promedio se obtiene al sumar la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo dividido para 2.

- Cuando se quiere analizar las causas de la rotación de personal se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{D * 100}{PE}$$

Donde:

D = Desvinculaciones o salidas de personal

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado

- Para medir la pérdida de personal y conocer los motivos que tiene la persona para renunciar a la organización. Solo se toma en cuenta las salidas del personal que salieron por iniciativa propia y no las causas por la organización.
- Para conocer los motivos que tiene la organización para desvincular al personal solo se toma en cuenta las salidas de personal propuestas por la empresa.

- Para establecer la rotación interna, pero por departamentos se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R+T}{PE}$$

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros departamentos

T = Traslado de personal hacia otros departamentos

- Y una última fórmula para medir la rotación de personal propuesta por el Lic. Luis Torres es:

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{\frac{F1+F2}{2}}$$

Donde:

**A:** Número de personas contratadas durante el periodo considerado

**D:** Personas desvinculadas durante el mismo periodo

**F1:** Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado

**F2:** Número de trabajadores al final del periodo

## 21. Planeación de la rotación de personal

Para Chiavenato (1998, 143)“el problema de anticipar a cantidad y calidad necesaria para las organizaciones es sumamente importante” esto depende mucho de las actividades de cada uno de los colaboradores. En una empresa de seguridad se debe planificar con anticipación las capacitaciones e inducciones, para que, en determinado periodo el personal alcance el debido entrenamiento para poder cumplir con las fechas y ofrecer el servicio sin ningún inconveniente, su planeación deberá hacerse considerando todas las partes involucradas que en este caso será el individuo, la organización y los clientes.

## **22. Entrevista de salida**

Es importante y para conocer los motivos de la salida de personal, que toda empresa implemente un formato para poder detectar a tiempo los problemas que pueden causar a la organización. En una entrevista de salida se puede examinar los siguientes aspectos:

- Motivo de la salida (renuncia voluntario o decisión de la empresa)
- Y criterios sobre (la empresa, puesto de trabajo, jefe inmediato, horario de trabajo, condiciones físicas, la remuneración, prestaciones sociales, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, la moral y actitud del trabajador y compañeros).



## **Capítulo segundo**

### **Marco institucional**

Sepronac Cía. Ltda., es una institución cuyo objeto social es la prestación de servicios complementarios de seguridad y vigilancia armada fija y/o móvil, proporcionando protección permanente a personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores.

Fue constituida el 11 de marzo de 1992 mediante resolución No. 92.1.2.1., emitida por la Superintendencia de Compañías e inscrita en el Registro Mercantil según trámite No. 734.

En cumplimiento a lo dispuesto en el Mandato Constituyente No. 8 y su reglamento, cuenta con el permiso No. 0141 SC-DINERHU-08 para desarrollar actividades de servicios complementarios, mismo que es otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales, manteniendo además vigentes todas las autorizaciones y permisos de funcionamiento requeridos.

A diferencia de las demás empresas del sector, Sepronac Cía. Ltda., brinda excelencia en el servicio, partiendo de la premisa básica de que todos somos seres humanos con los mismos deberes, derechos y obligaciones.

De acuerdo a esta premisa, el personal de Supervisión y Vigilancia, es considerado el factor más importante dentro de la filosofía de servicio al cliente; en ellos se refleja la imagen de la Empresa y la calidad en el servicio prestado.

#### **1. Misión**

Ser reconocidos por nuestros clientes como la empresa de seguridad privada más confiable y eficiente del mercado ecuatoriano, que mantiene un compromiso irrenunciable con la seguridad y el orden social.

## **2. Visión**

Velar por la seguridad de nuestros clientes y de la comunidad en general, brindado asesoramiento y calidad total en el servicio integral de la seguridad privada, contribuyendo así a la disminución de los altos índices de violencia e inseguridad.

## **3. Valores Institucionales**

### **- Servicio al cliente**

La excelencia en la relación con nuestros clientes y su fidelización es uno de los pilares sobre los cuales fundamentamos nuestras políticas y procedimientos. Buscamos diferenciarnos sustancialmente de las empresas competidoras, al proporcionar un trato personalizado, amable y cordial por parte de todo el personal de la empresa, manteniendo siempre una actitud positiva hacia el cliente, anticipándonos a sus necesidades para satisfacerlas en su totalidad y brindando una respuesta inmediata sus requerimientos.

### **- Innovación**

La relación con nuestros clientes no se limita a la prestación del servicio contratado, la filosofía de Sepronac se basa en una cultura de proactividad absoluta. Miramos siempre más allá con la finalidad de superar sus expectativas, manteniendo un claro liderazgo frente a las demás empresas del ramo.

### **- Lealtad y Compromiso**

La lealtad y el compromiso son cualidades del ser humano, vinculadas a la ética, sentido del deber, responsabilidad, criterio y buen desempeño. El compromiso y lealtad de nuestros colaboradores no se limita a la satisfacción individual con el trabajo, tiene un vínculo con su desempeño y grado de rendimiento, llevando en alto el buen nombre de nuestra empresa.



#### - **Unidad**

Todos quienes conformamos la compañía practicamos a diario la unidad y trabajo en equipo. Una política de puertas abiertas y de dialogo permanente por parte de la gerencia, nos permite mantener una comunicación efectiva y contar con el aporte de ideas que nacen de nuestro personal, puesto que ellos conocen a la perfección las necesidades de los clientes y por lo cual las mejores decisiones se toman en conjunto.

#### - **Honestidad**

La sociedad ha olvidado que el éxito no consiste solamente en satisfacer nuestras necesidades materiales. El hombre honesto como ser social propicia a su alrededor un ambiente de confianza en donde los demás, así como él mismo mejoran continuamente. Para Sepronac Cía. Ltda. la honestidad es la conducta recta y honrada que nos lleva a observar normas y compromisos, así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hacemos, lo que pensamos y lo que decimos. Nuestras acciones y decisiones están estrictamente enmarcadas en elementales principios éticos y morales que no hacen más que hablar de nuestra integridad institucional.

#### - **Actitud Proactiva**

Sepronac Cía. Ltda., cuenta con un equipo humano de alto nivel, joven y profesional, el cual cuenta con las competencias necesarias para desarrollar sus actividades. Nuestros colaboradores unen sus esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales, con una actitud proactiva y comprometida, orientados al mejoramiento continuo y la excelencia en el servicio.

### **4. Política integrada**

Sepronac Cía. Ltda., presta servicios de seguridad física electrónica mejorando continuamente sus procesos para:

- Satisfacer los requerimientos de sus clientes,
- Evitar el cometimiento de actos ilícitos,

- Dotar de condiciones de seguridad y salud para prevenir enfermedades y accidentes ocupacionales y,
- Promover un manejo ambiental adecuado que evite la contaminación
- Asignando los recursos necesarios y cumpliendo la legislación técnico - legal vigente.

## **5. Responsabilidad Social Corporativa**

Es una empresa consecuente con su compromiso hacia la comunidad, siendo su visión corporativa generar permanentemente un impacto positivo sobre los distintos ámbitos relacionados con la institución, despertando en su entorno la motivación y la conciencia sobre la responsabilidad social, contribuyendo al mismo tiempo al mejoramiento de su competitividad y sostenibilidad.

## **6. Responsabilidad Social**

Desarrolla sus actividades y operaciones guiada por su compromiso con la sociedad, contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de seguridad de su comunidad, aportando con soluciones a los problemas del entorno. Cada grupo de interés es un reto para la empresa y a la vez una oportunidad para actuar responsable y decididamente en la creación de una sociedad mejor.

## **7. Alianzas**

### **- Americanwide**

Es una organización moderna, comprometida con la seguridad integral de nuestros clientes, brindando calidad y el mejor servicio mediante sistemas de protección electrónica y monitoreo con tecnología digital de última generación, apoyada en la confianza de contar con un personal altamente técnico, especializado para reducir altos índices de inseguridad a nivel nacional.

### - **Fullsecurity**

Es una institución que brinda servicios de seguridad y vigilancia privada con un innovador, sistema de control y comunicación. Respalda con 7 años de experiencia, enfocada en el cumplimiento de la legislación y aplicación estricta de normas de seguridad, apoyándonos en nuestro talento humano e infraestructura idónea para lograr cumplir las exigencias de nuestros clientes a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos.

### - **Cupes**

Es una empresa dedicada a brindar servicios de capacitación en materia de seguridad y protección, con el afán de profesionalizar a hombres y mujeres cuyas actividades laborales se han desarrollado en el campo de la seguridad física. Contamos con capacitadores de alto nivel, expertos en cada una de las áreas de la seguridad, como, por ejemplo: seguridad física, seguridad aeroportuaria, formación de custodios, formación de agentes de seguridad, entre otros.

## **8. Certificaciones**

### - **Certificación ISO 9001**

Sepronac Cía. Ltda., orienta sus esfuerzos para mejorar y aumentar la satisfacción de sus clientes a través de la aplicación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad basado en la gestión por procesos, los cuales han sido diseñados, estandarizados, implementados y verificados con miras al mejoramiento continuo y la formación integral de su personal basado en la norma internacional ISO 9001.

### - **Certificación BASC**

Sepronac Cía. Ltda., con el afán de velar por la seguridad y operaciones que han puesto bajo nuestra responsabilidad nuestros clientes, el 6 de mayo del 2015 recibimos a los auditores de BASC Capítulo Pichincha, para la ejecución de la Auditoria de Certificación. Nuestro número de certificados es el ECUUIO00268-1-1

## - **Primero Ecuador**

Sepronac Cía. Ltda., con su deseo de apoyar al desarrollo del Ecuador y de trabajar con estándares de alto niveles locales; desde el mes de julio del 2015 cuenta con la Certificación Primero Ecuador.

## **9. Servicio**

### - **Seguridad Física**

El servicio de vigilancia considera inicialmente un análisis e inspección previa de seguridad, con lo cual se realizan las recomendaciones para proporcionar a nuestros clientes un producto que se adapte a sus necesidades.

Todos los vigilantes están apropiadamente uniformados desde el primer día, cuenta con dotación completa con armas letales y no letales (a solicitud del cliente).

Adicionalmente a ello contamos con un sistema troncalizado de comunicaciones de radio frecuencia, así como con un centro de control para monitoreo del servicio, y supervisión permanente con agentes motorizados.

### - **Seguridad Aeroportuaria**

Sepronac Cía. Ltda., cuenta desde el año 2012 con el Certificado de Calificación de la Dirección Nacional de Aviación Civil para operar en puertos y aeropuertos a nivel nacional (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Baltra, San Cristóbal, entre otros).

Nuestro servicio en los aeropuertos nacionales responde tanto a las normas nacionales como comunitarias; con la finalidad de brindar un servicio acorde a las políticas establecidas por nuestros clientes. Nuestro personal de seguridad es capacitado de acuerdo los planes de entrenamiento regular de la Escuela Técnica de Aviación Civil-ETAC.

Contamos con oficinas administrativas y operativas en los aeropuertos de Quito (Mariscal Sucre) y Guayaquil (José Joaquín de Olmedo); Sepronac también cuenta con la flota vehicular autorizada, para un seguimiento continuo de nuestras operaciones.

### - **Monitoreo de Alarmas y Respuesta Avanzada**

Nuestras Centrales de Monitoreo, se encuentran estratégicamente ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Azogues, Lago Agrio y Manta; lo que nos permite dar un servicio de reacción emergente ante cualquier contingente que se presente con nuestros clientes.

Así mismo al contar con más de 140 supervisores a nivel nacional, brindamos recorridos diarios a todos nuestros clientes, con el afán de mantener supervisados todos nuestros puestos de servicio de seguridad electrónica. El personal asignado está debidamente capacitado en seguridad y protección, servicio al cliente y relaciones humanas.

### - **Personal de Protección VIP**

Contamos con personal entrenado en tácticas avanzadas de protección, para cumplir de manera eficiente, confiable y profesional, funciones de protección personal a ejecutivos, familiares, personas VIP, artistas, autoridades de gobierno, políticos, personajes de alto perfil, hacendados y empresarios.

El personal cuenta con dotación de armas letales y no letales, radio comunicación permanente con sistema troncalizado y celular, monitoreo permanente desde el centro de control. El servicio puede contratarse con o sin vehículo.

### - **Custodio y Monitoreo de Rutas**

Hoy en día, la custodia de Mercadería en tránsito se ha vuelto un factor indispensable en la seguridad, es por ello que la prevención, capacitación adecuada y la más alta tecnología, logra alcanzar los más altos estándares de seguridad en el mercado, otorgando no solo absoluta seguridad, sino también confianza a nuestros clientes.

En el tiempo que estamos realizando el servicio de custodias nuestras bases de servicio siempre han sido Quito, Guayaquil y Cuenca; hemos ido creciendo por lo que ahora tenemos bases adicionales en Ambato, Riobamba, Latacunga, Azogues, Manta, Santo Domingo, Lago Agrio, entre otras ciudades.

Así mismo contamos con modernos sistemas de cámaras que serán transmitidas a nuestra consola de monitoreo las 24 horas al día los 365 días del año; permitiéndonos de

esta manera controlar a nuestros custodios, contar con evidencias visuales del comportamiento de los custodios y sobre todo reaccionar en tiempo real ante cualquier evento que se pueda presentar en las carreteras.

Especialmente el personal que trabaja como custodio, les tomamos periódicamente las pruebas veritas. Estas pruebas son de origen israelí, donde nos permite conocer los rasgos del candidato y conocer cuál es el perfil delictivo laboral, uso de drogas, rasgos intrafamiliares, delitos informáticos, sobornos; es decir una radiografía completa de la Integridad del candidato y del trabajador.

Como parte del nuestro servicio de custodia presentamos también un servicio innovador y ofrece mayor seguridad para mercaderías.

Los vehículos cuentan también con botones de pánico que se encuentran unificados al sistema de cámaras. La transmisión de los botones de pánico es en línea; es decir en tiempo real.

#### **- Seguridad y Monitoreo de Contenedores y Carga**

Visualización minuto a minuto de: ubicación, trayectoria, distancia y velocidad promedio del candado satelital sobre mapas digitales actualizados.

Creación de zonas geográficas (geo-cercas), para recibir alertas vía e-mail, cuando el localizador ha ingresado o ha salido de las mismas.

- Reportes históricos de ubicaciones y trayectorias con la opción de transformarlos a Excel.
- Alerta de no movimientos, cuando el candado no ha cambiado de posición en 10 minutos.
- Creación de marcas o puntos de interés sobre el mapa digital para un mejor monitoreo

#### **- Flota Vehicular para Custodias**

Para proporcionar un servicio de calidad y dentro de los parámetros ofrecidos, contamos con una extensa flota de vehículos que contempla más de 200 motocicletas para supervisión y vigilancia, así como aproximadamente 40 vehículos livianos destinados a supervisión y custodia.

Para el servicio de Custodias, cada uno de nuestros autos patrulla cuenta con un sistema de cámaras y botón de pánico, mismo que nos permite realizar un seguimiento en tiempo real de los que ocurre dentro de la patrulla.

La transmisión de datos se activa, una vez que el botón de pánico es presionado; sin embargo y para tranquilidad de nuestros clientes, cada patrulla cuenta con un DVR, que graba 24 horas a nuestro personal y, cada vez que llegan a nuestras oficinas estos videos son verificados directamente por el Jefe de Custodias, permitiéndonos tomar acciones preventivas a tiempo y en beneficio de nuestros clientes.

### 10. Organigrama Institucional

Sepronac Cía. Ltda. cuenta con la siguiente estructura organizacional.

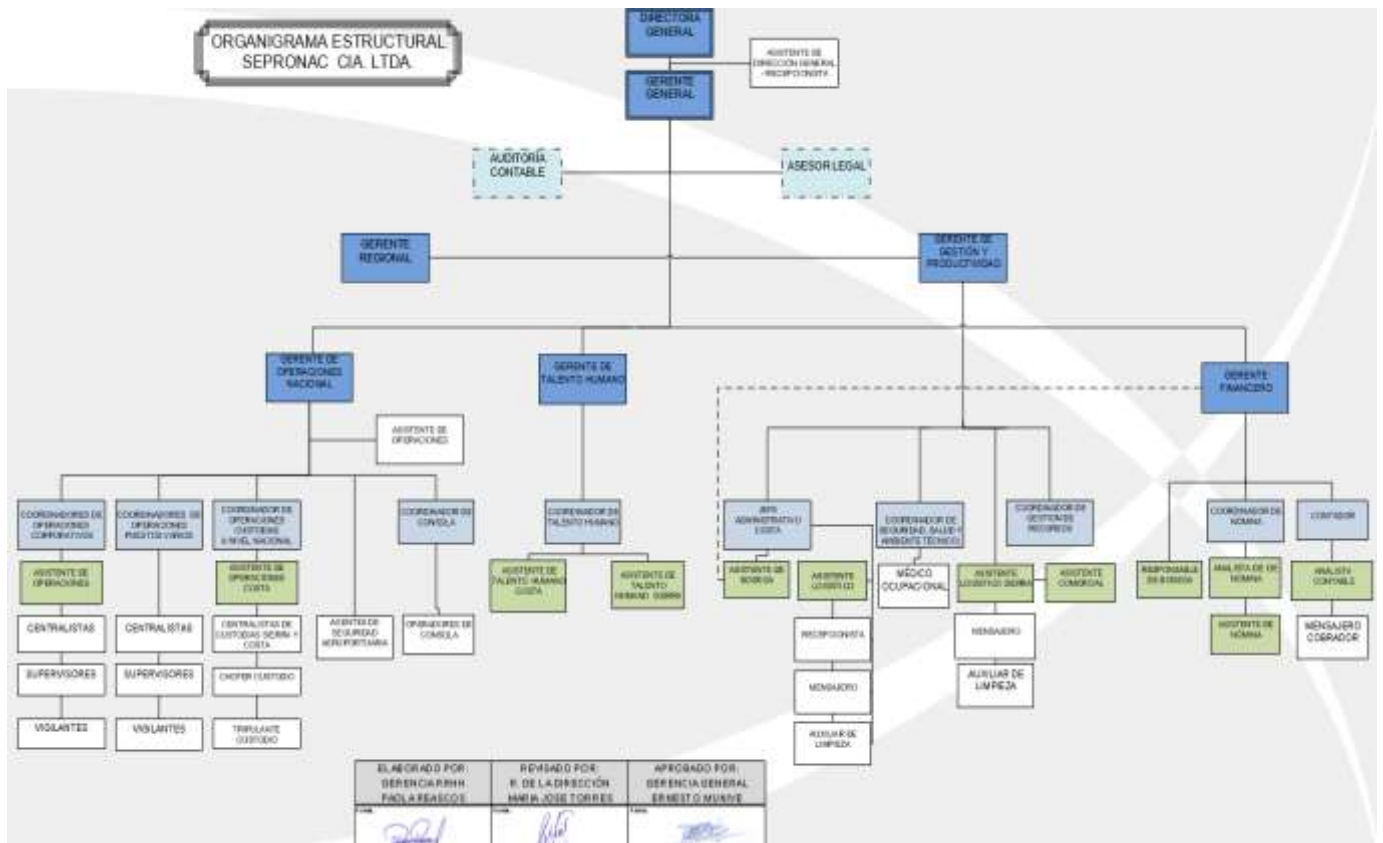


Ilustración 20. Organigrama institucional  
 Información adaptada por: Organigrama de Sepronac Cía. Ltda.  
 Elaboración: Sepronac Cía. Ltda.





## Capítulo tercero

### Metodología

#### 1. Pregunta de investigación

¿La implantación de un diseño de Reclutamiento y Selección por competencias disminuirá la rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda.?

#### 2. Definición conceptual

**Selección de personal por competencias:** es una técnica utilizada por los profesionales del departamento de Talento Humano para seleccionar a profesionales con formación, experiencia y competencias precisas y concretas.

**Rotación de personal:** es la fluctuación de personal en una organización entre los ingresos y salidas del personal en un periodo de tiempo.

#### 3. Identificación de las variables

**Variable independiente:** Selección de personal por competencias

**Variable dependiente:** Rotación de personal

#### 4. Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente estudio es descriptivo, se analizará la causa-efecto entre el proceso de reclutamiento y selección y la rotación de personal, con el fin de tener una imagen demostrativa del estado de la situación de la organización en este subsistema del Área de Talento Humano.

Para Hernández y otros (2010,8) señalan que, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, [...]su objetivo no es

indicar como se relacionan éstas” por lo tanto, sobre la base de los resultados se describen los hallazgos en cada una de las variables, es decir, poder tener una visión panorámica del estudio de investigación en su aspecto más amplio.

Y tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo; cualitativo porque con este estudio se ayudará para que la empresa tome mejores decisiones al momento de implementar algún tipo de proceso para la gestión del talento humano, y cualitativo para verificar los resultados obtenidos y con esto responder a la pregunta de investigación.

El enfoque cualitativo según Galeano María (2016, 24) indica que, “su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable”

Mientras que para Blasco Mira y Pérez Turpín (2007, 25) indica que, “un enfoque cualitativo estudia la realidad en su contexto natural, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes”.

## **5. Diseño de la investigación**

Es de tipo no experimental, se limitará a describir y analizar las variables que se presenten a la investigación sin intervenir en la misma, es decir, no se controla de forma directa la unidad de observación y los factores a la que esta se expone para analizar su incidencia e interrelación.

## **6. Método de la investigación**

Método deductivo, la cual busca solucionar el problema planteado tomando en consideración la información obtenida según lo manifestado por Hernández Sampieri, (2010), menciona que “comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba”

## **7. Población y muestra**

El universo está compuesto por todos los colaboradores que se encuentren en el periodo de prueba de la empresa Sepronac durante tres meses a los que se le aplicará la encuesta.

Debido a que la población es muy cambiante, la muestra a tomar, será a todas las personas que ingresaron en los meses de julio, agosto y septiembre del año 2018 entre personal operativo y administrativo, así mismo se realizara una segunda muestra cuando ya se haya implementado el proceso de reclutamiento y selección por competencias.

## **8. Modalidad básica de la investigación**

La investigación será de campo, porque se realizará en lugar de los hechos, teniendo contacto directo con los colaboradores que trabajan en la empresa y así lograr una información eficiente y eficaz, para la recopilación de la información se aplicará una encuesta y la entrevista.

Y una investigación bibliográfica y documental.

## **9. Técnicas e instrumentos**

### **Fuentes primarias:**

- Encuesta de desvinculación en donde se encuentra preguntas concernientes a los motivos de desvinculación, sea por renuncia voluntaria o por decisión de la empresa, así como también preguntas que indaga sobre la selección de personal, liderazgo y comunicación.
- Entrevista de salida para el personal
- Descriptivos de cargos de los puestos evaluados para alinear el perfil.

### **Fuentes secundaria:**

- Análisis bibliográfico y documental, teniendo de por medio, la información de libros, revistas, publicaciones y tesis relacionadas con la investigación y para

obtener resultados confiables la empresa proporcionara información, sobre la variable rotación de personal y sobre la nómina de personal de objeto de estudio.

## 10. Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

Para que la encuesta sea fiable, adecuado, sensible y valido se aplicó a 4 expertos para determinar la validez del instrumento y a 30 colaboradores de la empresa para determinar confiabilidad del instrumento.

### Validez

Para la validación del instrumento se utilizó el criterio de Moriyama mediante el cual se puede validar el contenido de la encuesta. La misma que fue aplicada a 4 colaboradores para comprobar la comprensión.

Los parámetros utilizados sobre el instrumento fueron los siguientes:

- Comprensible (se comprende los ítems)
- Sensible a variación en el fenómeno (no discrimina individuos)
- Si los ítems tienen suposiciones básicas justificables e intuitivas razonables (existe justificación para la presencia de dichos ítems)
- Componentes claramente definidos (tiene definición clara)
- Si deriva de datos factibles de obtener (si el dato obtenido del ítem evaluado se puede recoger)

Cada uno de los criterios debe calificarse como:

- Nada: 0
- Poco: 1
- Moderadamente: 2
- Mucho: 3

Tabla 10.  
Es la pregunta comprensible

Etiqueta de valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Moderadamente	1	25.0	25.0	25.0
Mucho	3	75.0	75.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

Fuente: Criterio Moriyama (2016)

Elaboración: Propia

Tabla 11.  
**Es sensible a la variación**

Etiqueta de valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Poco	1	25.0	25.0	25.0
Moderadamente	2	50.0	50.0	75.0
Mucho	1	25.0	25.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

Fuente: Criterio Moriyama (2016)

Elaboración: Propia

Tabla 12.  
**Se justifica el ítem en este instrumento**

Etiqueta de valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Moderadamente	2	50.0	50.0	50.0
Mucho	2	50.0	50.0	100.0
Total	4	100.0	100.0	

Fuente: Criterio Moriyama (2016)

Elaboración: Propia

Tabla 13.  
**Hay una definición clara**

Etiqueta de valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Mucho	4	100.0	100.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Criterio Moriyama (2016)

Elaboración: Propia

Tabla 14.  
**Es posible recopilar la información**

Etiqueta de valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Moderadamente	1	25.0	25.0	25.0
Mucho	3	75.0	75.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Criterio Moriyama (2016)

Elaboración: Propia

## Confiabilidad

Para estimar la fiabilidad del instrumento se realizó la encuesta a 30 empleados de la empresa. Utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 15.  
**Resumen procesos de casos**

		N	%
<b>Casos</b>	Válido	28	93.33
	Excluido	2	6.66
	Total	30	100.0

Fuente: Alfa de Cronbach (2016).

Elaboración: Propia

Tabla 16.  
**Estadística de fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	N de Ítems
<b>0.82</b>	8

Fuente: Alfa de Cronbach (2016).

Elaboración: Propia

Para George y Mallery, sugiere las siguientes formas para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > .9 es excelente
- Coeficiente alfa > .8 es bueno
- Coeficiente alfa > .7 es aceptable
- Coeficiente alfa > .6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > .5 es pobre
- Coeficiente alfa < .5 es inaceptable

Por lo tanto los datos obtenidos después de aplicar la herramienta de Alfa de Cronbach, concluye que, el coeficiente del instrumento aplicado en el campo tiene un resultado bueno, con un índice de confiabilidad del 0.82, siendo significativa para la investigación.

## Capítulo cuarto

### Análisis y procesamiento de la información

En el siguiente capítulo se presentan el análisis de la información, para obtener los resultados sobre el trabajo de investigación en primer lugar se realizó una comparación entre el proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional de la empresa y el proceso de reclutamiento y selección por competencias propuesta para la empresa.

Tabla 17.

#### Diferencia entre un proceso de reclutamiento y selección tradicional y por competencias

Fases del proceso	Proceso de reclutamiento y selección tradicional	Proceso de reclutamiento y selección por competencias
Identificación de necesidades	No existe	Si existe
Requisición de personal	No existe	Si existe
Determinar el descriptivo de cargo	Existe un perfil de cargo incompleto sin las competencias para el puesto de trabajo	Si existe
Proceso de reclutamiento	Si existe (en su mayoría referidos)	Si existe
Preselección de personal	Si existe	Si existe
Pruebas	Si existe	Si existe
Entrevista (BEI – personal administrativo y Assessment center – personal operativo)	Entrevista no estructurada	Si existe
Entrevista cliente interno	No existe	Si existe
Valoración médica	Si existe	Si existe
Prueba de polígrafo	Si existe	Si existe
Toma de decisiones jefe inmediato con la asesoría del departamento de Talento Humano	Decide la persona de encarga del proceso	Si existe
Contratación	Si existe	Si existe

Fuente: propia

Elaboración: Propia

## 1. Presentación de tablas y gráficos

### Aplicación de la encuesta

El cuestionario fue aplicado a 250 trabajadores en los meses de julio, agosto y septiembre, entre operativos y administrativos de Sepronac Cía. Ltda., con la que se obtuvo información relevante sobre el tema de investigación. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 18.  
**Resultados datos demográficos**

Datos Demográficos	Factor	# de personas	Porcentaje
<b>Cargo</b>	Administrativo	55	22%
	Operativo	195	78%
<b>Genero</b>	Masculino	174	70%
	Femenino	76	30%
<b>Edad</b>	18 - 30	57	23%
	31 - 40	152	61%
	41 - 50	41	16%
	más de 50	0	0%
<b>Instrucción</b>	Bachiller	195	78%
	Tercer Nivel	38	15%
	Cuarto Nivel	1	1%
	Egresados	16	6%
	Otros	0	0%

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

Los puestos más conflictivos objeto de nuestro estudio son para los cargos operativos que representan el 78% y para los administrativos que representa un 23.50%, de un total de 250 personas que ingresaron en los meses de julio, agosto y septiembre, la edad oscila entre 31 a 40 años con el (61%), es decir personas adultas, la mayoría de las personas encuestadas son bachilleres (78%). La selección de personal hasta noviembre de 2018 se efectuaba de manera tradicional, como existía una rotación de personal muy alta se cambió el método de reclutamiento y selección, es así, que desde diciembre 2018 se cambió de modelo y se aplica el proceso de reclutamiento y selección por competencias, en las siguientes tablas se detalla la cantidad de personal desvinculado de la empresa Sepronac Cía. Ltda., esto nos dará una visión clara de cuan efectivo fue la aplicación de la nueva metodología aplicada en función de las salidas del personal.



Tabla 19.  
¿Su cargo correspondía a un proceso de reclutamiento?

Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Interno	14	6
2	Externo	236	94
<b>Total, frecuencias</b>		<b>250</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal  
Elaboración: Propia

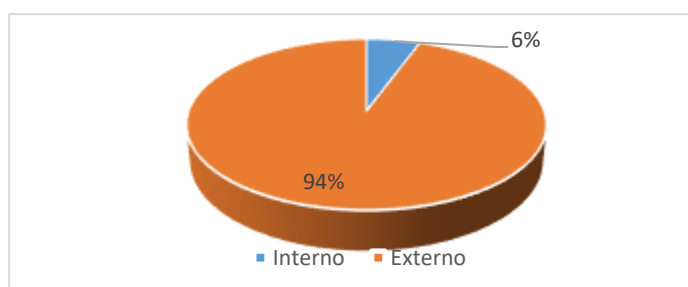


Ilustración 21. **Su cargo correspondía a un proceso de reclutamiento**

Fuente: Encuesta de Selección de Personal  
Elaboración: Propia

Según los resultados de la ilustración número 22, el 94% de los encuestados indicaron que fueron reclutados de manera externa y un 6% de manera interna, es decir, fueron promovidos de otros cargos.

Tabla 20.  
Si su reclutamiento fue externo indique cómo fue reclutado

Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Redes Sociales	76	32
2	Recomendación	63	27
3	Páginas web	97	41
<b>Total, frecuencias</b>		<b>236</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal  
Elaboración: Propia

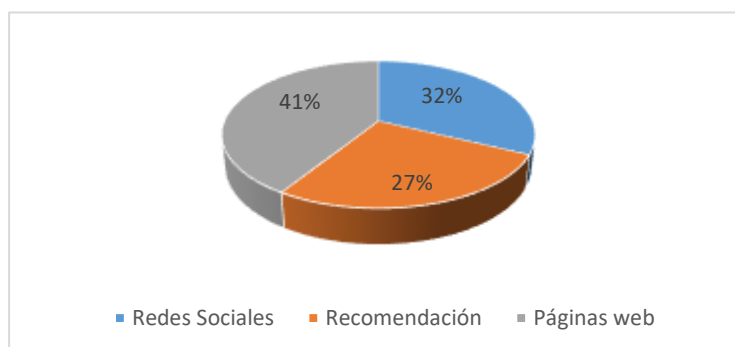


Ilustración 22. **Si su reclutamiento fue externo indique cómo fue reclutado**

Fuente: Encuesta de Selección de Personal  
Elaboración: Propia

De los encuestados el 27% ingresó a la empresa por medio de recomendaciones, no dándose un proceso de reclutamiento y selección adecuado, y con un 73% correspondientes a las redes sociales y páginas web. Con un proceso de reclutamiento y selección por competencias todos los aspirantes que aspiren a un puesto en la organización incluido los recomendados deberán seguir un proceso estructurado en la cual deben estar aptos para poder ser contratados.

Tabla 21.

**¿Considera que el proceso de selección fue el más adecuado?**

Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Frecuentemente en desacuerdo	86	34,4
2	En desacuerdo	36	14,4
3	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	54	21,6
4	De acuerdo	45	18
5	Fuertemente de acuerdo	29	11,6
<b>Total, frecuencias</b>		<b>250</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

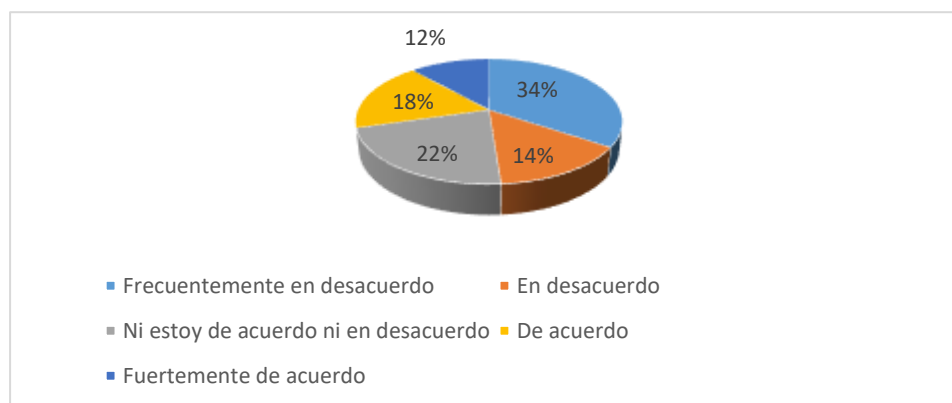


Ilustración 23. **¿Considera que el proceso de selección fue el más adecuado?**

Fuente: Cuestionario de factores laborales

Elaboración: Propia

De los 250 encuestados el 49% se mantiene en total desacuerdo con el proceso de selección, indicando que no es un proceso de selección objetivo, porque no tiene una estructura, algunos de los candidatos manifestaban su malestar indicando, que no todos cumplen con el proceso de selección, existen personas que entran sin rendir pruebas o se saltan algún paso, un 22% son neutrales, mientras que el 29% está conforme con el proceso realizado. Con la implementación inmediata de este sistema de reclutamiento y selección por competencias, la persona o personas encarga de llevar los procesos de selección de la empresa, va a tener una guía de como empezar y finalizar un proceso de selección adecuado.

Tabla 22.  
**¿El proceso de Selección fue claro y de forma apropiada?**

Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Frecuentemente en desacuerdo	86	34,4
2	En desacuerdo	59	23,6
3	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	62	24,8
4	De acuerdo	24	9,6
5	Fuertemente de acuerdo	19	7,6
<b>Total, frecuencias</b>		<b>250</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

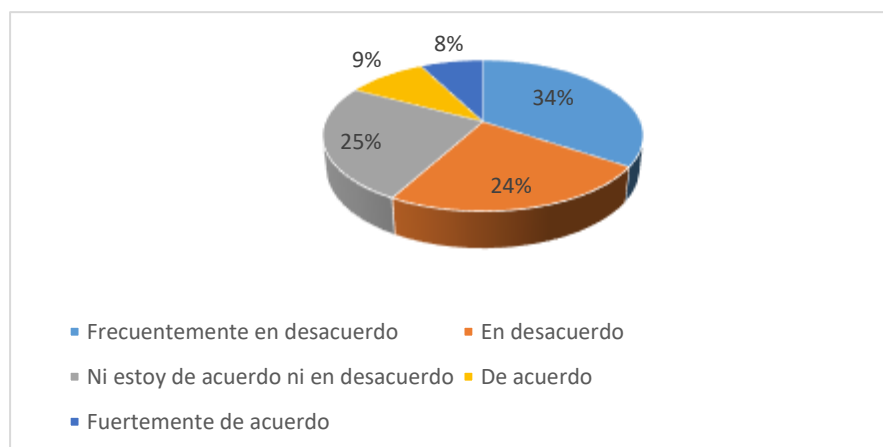


Ilustración 24. **¿El proceso de Selección fue claro y de forma apropiada?**

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

De la muestra encuestada, el 58% de ellos consideran que el proceso de selección no es el adecuado, no se comunicó al candidato de cómo va hacer el proceso de selección, algunos de los encuestados mencionaron que no le informaron si van a tener alguna otra entrevista con el encargado del área u otra persona, o si ya fueron seleccionados, lo que manifestaron es que después de algunos días recibieron una llamada en la que les indicaron que fueron seleccionados, mientras que el 25% califica al proceso como regular, el 17% de la población está convencido de que el proceso de selección es el correcto para el giro de negocio que representan. Con la correcta implementación de este sistema de reclutamiento y selección por competencias, la persona que realiza el proceso de selección va a tener una guía estructurada en la cual va a poder informar al candidato de cuáles son los pasos a seguir en su proceso de selección. Esto permite dar una pauta al candidato para qué evalúe si continua con el proceso o se retira de la misma, para el beneficio de la empresa optimizando recursos y tiempo.

Tabla 23.  
**¿Su nivel de instrucción está acorde al cargo que ocupa?**

Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Frecuentemente en desacuerdo	13	5%
2	En desacuerdo	43	17%
3	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	92	37%
4	De acuerdo	79	32%
5	Fuertemente de acuerdo	23	9%
<b>Total, frecuencias</b>		<b>250</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

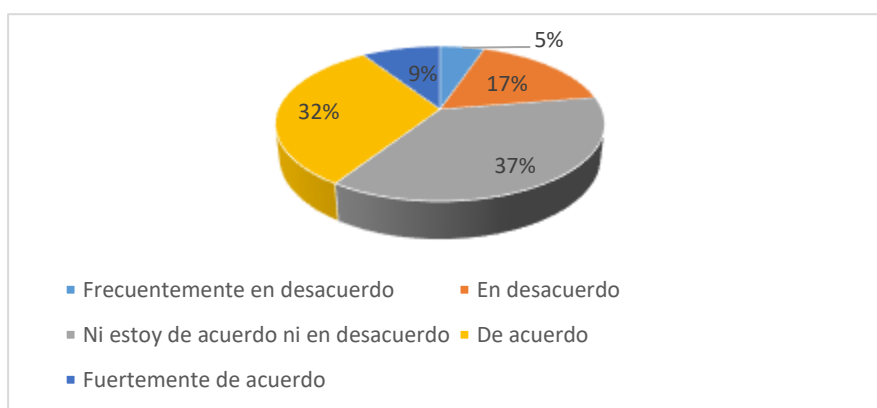


Ilustración 25. **¿Su nivel de instrucción está acorde al cargo que ocupa?**

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

El 22% de los encuestados señala que su instrucción no está acorde al puesto que ocupan, un 37% son neutrales no de acuerdo ni en desacuerdo, esto se debe al problema con el proceso de selección que actualmente mantiene la empresa, el mismo que lleva a contratar a personal no idóneo para cada actividad, esperando que se adapten a la empresa y al cargo, mientras el 41%, expone que si cumple con el perfil del cargo que ocupa.

Tabla 24.  
**¿Recibió instrucciones acerca de cómo realizar su trabajo?**

Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Frecuentemente en desacuerdo	78	31,2
2	En desacuerdo	54	21,6
3	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	44	17,6
4	De acuerdo	48	19,2
5	Fuertemente de acuerdo	26	10,4
<b>Total, frecuencias</b>		<b>250</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

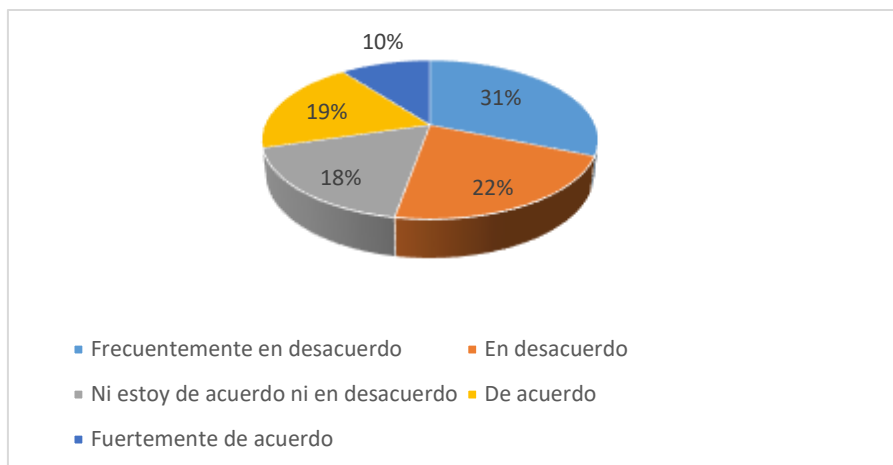


Ilustración 26. **¿Recibió instrucciones acerca de cómo realizar su trabajo?**

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

En el gráfico número 16, el 53% de los encuestados mencionaron que no recibieron las instrucciones necesarias para ejercer su trabajo, manifestado que no les indicaron cuáles van a ser sus funciones, a quien reportar o a que proyecto van a pertenecer, más bien en su primer día de trabajo la empresa recién decidía a dedo en que proyecto iban a pertenecer cada uno de los contratados, mientras que el 18% consideran que las instrucciones son básicas (minutos antes de ir al puesto de servicio), sin embargo, el 29% señaló que por el nivel de experiencia que poseen no se les dificulta las instrucciones dadas, por tanto, están de acuerdo con el proceso selección. Al tener un modelo de reclutamiento y selección, el candidato va a conocer cuáles van hacer sus funciones, a quien reportar o cual proyecto van a pertenecer, esto con el fin de minimizar el impacto del primer día de trabajo, creando un clima laboral adecuado y organizado para los nuevos colaboradores.

Tabla 25.

**¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que Ud., esperaba?**

Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Frecuentemente en desacuerdo	99	39,6
2	En desacuerdo	63	25,2
3	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	35	14
4	De acuerdo	41	16,4
5	Fuertemente de acuerdo	12	4,8
<b>Total, frecuencias</b>		<b>250</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

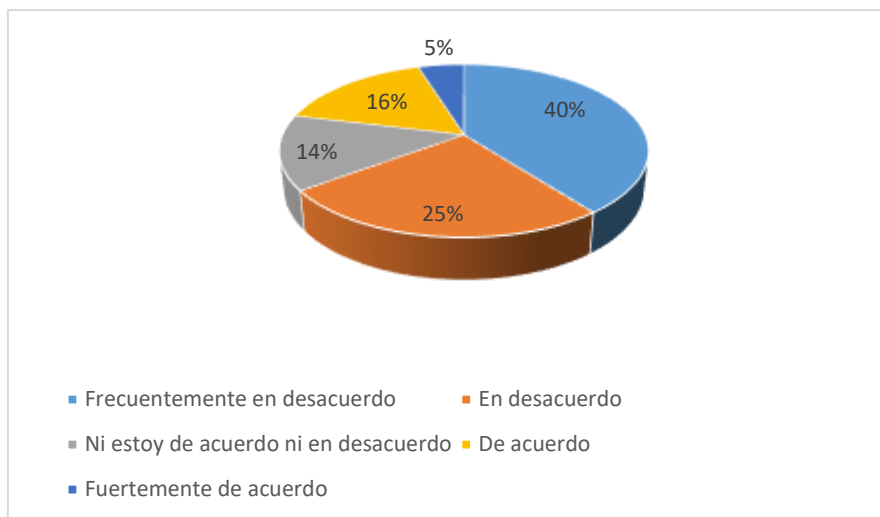


Ilustración 27. **¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que Ud., esperaba?**

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

Con un total de 250 personas encuestadas, el 40% consideran que las responsabilidades y funciones del puesto no es lo que esperaban, esta pregunta es en consecuencia por un mal manejo de un proceso de selección, dejando a un lado detalles, como las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir, mientras que el 14% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo de lo encomendado. El 21% de ellos están conforme de sus actividades diarias. Con el sistema de reclutamiento y selección el encargado del proceso de selección podrá utilizar todas las herramientas existentes en la empresa como el manual de funciones, para un óptimo proceso de selección.

Tabla 26.

**¿Consideras que tus competencias van ligadas con el perfil del puesto de trabajo?**

Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Frecuentemente en desacuerdo	26	10,4
2	En desacuerdo	12	4,8
3	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	78	31,2
4	De acuerdo	36	14,4
5	Fuertemente de acuerdo	98	39,2
<b>Total, frecuencias</b>		<b>250</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

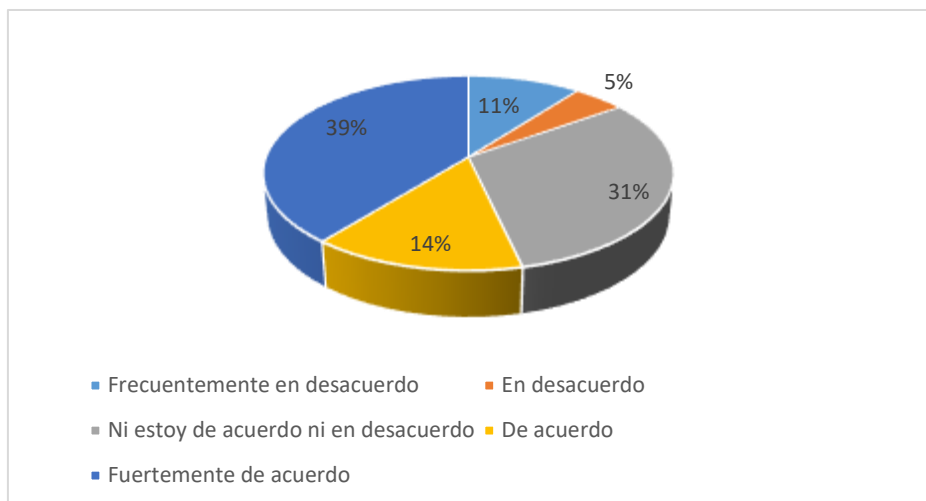


Ilustración 28. **¿Consideras que tus competencias van ligados con el perfil del puesto de trabajo?**

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

De la muestra encuestada, el 11% mencionó que sus competencias no están ligadas al perfil sin embargo por razones personales se mantienen en el puesto de servicio, el 31% se abstuvieron dar una opinión al respecto, por lo general la mayoría de personas que ingresan a la empresa no cumplen con el perfil adecuado peor aún con las competencias deseadas, puede ser, por la inexperiencia, porque es su primer empleo o por la juventud, algunos de los candidatos lo ven como una trabajo momentáneo hasta conseguir algo que les guste o algo mejor, mientras que el 39% consideran que sus competencias son acordes al perfil para el cual fueron seleccionados. Lo óptimo para la empresa sería que todas las personas que ingresen a laborar cumplan con el perfil requerido, que les guste el trabajo que hacen y no lo vean como un trabajo momentáneo, más bien sea tomado como un plan de carrera, la seguridad privada hoy en día tiene muchas más posiciones a la cual las personas pueden acceder; como, por ejemplo, Supervisores de Seguridad, Tripulantes de valores, Escoltas de Seguridad, Custodios, etc.

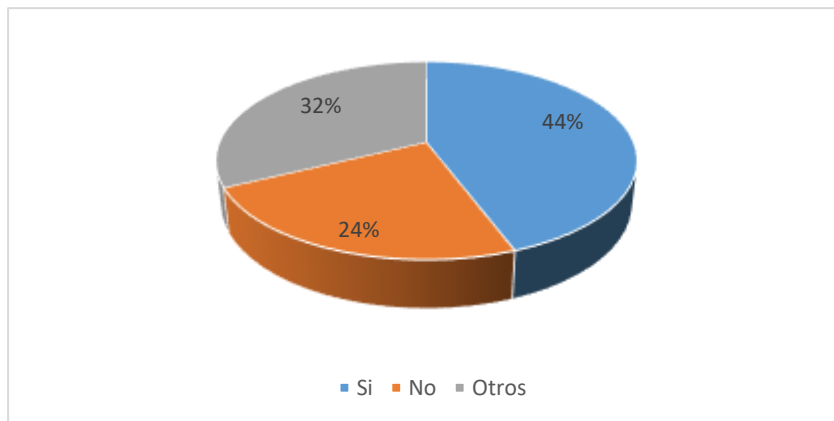
Tabla 27.

**Encuesta para identificar la rotación de personal de Sepronac Cía. Ltda.**

<b>¿Usted, considera que la salida del colaborador es por un mal procedimiento de reclutamiento y selección?</b>	
Si	12
No	7
Otros	6
<b>Total</b>	<b>25</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

**Ilustración 29. ¿Usted, considera que la salida del colaborador es por un mal procedimiento de reclutamiento y selección?**

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

En la encuesta realizada a los 25 jefes de área indicaron que, el alto índice de rotación en la empresa es por el proceso de reclutamiento selección, por lo tanto, las personas que salieron de la empresa, porque no cumplieron con el perfil requerido o por cualquier otro motivo inherente al puesto de trabajo corresponde a un 44%, otro grupo de personas que salieron de la empresa según los jefes de área corresponden a otros tipos de problemas como el liderazgo, la remuneración, el clima organización, entre otros.



## Cálculos de los índices de rotación de personal

Para efecto del cálculo del índice de rotación de personal nos referimos a lo enunciado en el capítulo primero, la fórmula diseñada por Chiavenato, que consiste en analizar las causas de la rotación de personal.

$$(\text{Índice de rotación de personal} = D * 100 / PE)$$

D = Desvinculaciones o salidas de personal

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado

Tabla 28.

### Índice de rotación de personal – proceso de reclutamiento y selección tradicional

<b>Salidas del personal de Sepronac Cía. Ltda. por cargo. Aplicando el proceso de reclutamiento y selección tradicional</b>		
<b>Periodo julio 2018 - septiembre 2018</b>		
<b>Cargo</b>	<b># de desvinculados</b>	<b>Índice (D * 100) / PE</b>
Administrativo	43	4,94
Operativo	140	16,07
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>21,01</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

Tabla 29.

### Índice de rotación de personal – proceso de reclutamiento y selección por competencias

<b>Salidas del personal de Sepronac Cía. Ltda. por cargo. Aplicando el proceso de reclutamiento y selección POR COMPETENCIAS</b>		
<b>Periodo enero 2019 - marzo 2019</b>		
<b>Cargo</b>	<b># de desvinculados</b>	<b>Índice (D * 100) / PE</b>
Administrativo	21	2,28
Operativo	87	9,44
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>11,71</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

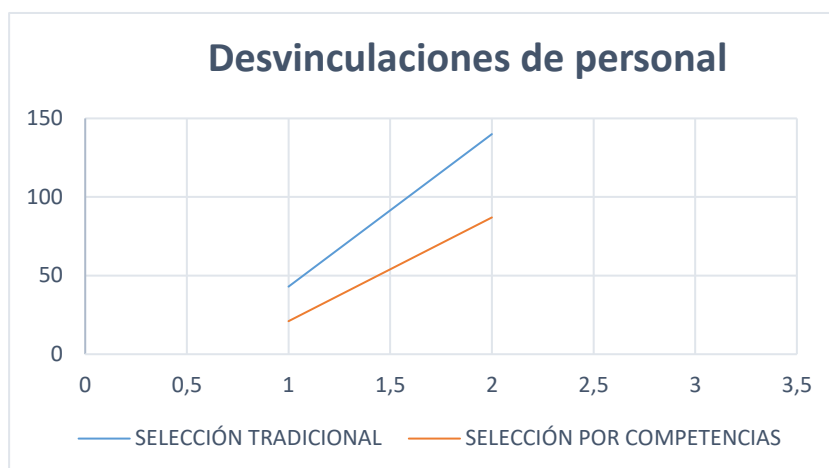


Ilustración 30. **Desvinculación de personal entre los dos periodos**

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

Sepronac Cía. Ltda. entre los meses de enero, febrero y marzo tiene registrado un promedio de 918 colaboradores; analizando los cargos operativos en donde existe un mayor conflicto y con un alto índice de rotación de personal. Durante los meses de julio, agosto y septiembre del año 2018 en la empresa se aplicaba un proceso de reclutamiento y selección tradicional, las desvinculaciones en este periodo de tiempo se dieron por diferentes razones que de acuerdo al estudio de investigación salieron alrededor de 140 personas, aplicando la formula indica que el índice de rotación de personal para los cargos operativos corresponde al 16.07%.

A partir del mes de noviembre del año 2018, se implementa un proceso de reclutamiento y selección por competencias, y se evidencia que en los meses de enero, febrero y marzo salieron alrededor de 87 personas que corresponde a un índice de rotación de personal del 9.44%.

De los resultados arrojados entre los dos periodos, se puede observar que el índice de rotación de personal más alto corresponde al periodo entre julio y septiembre, por lo tanto, se puede decir que con un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional el riesgo de que las personas salgan de la organización es más alto.

Tabla 30.  
Causas de la salida de personal en los meses de julio, agosto y septiembre

Motivo de la salida de personal en los meses de julio, agosto y septiembre						
Motivo	Operativos	Administrativos	Total, desvinculaciones	Índice de rotación (Operativo)	Índice de rotación (Administrativo)	Índice de rotación (Total)
Renuncia voluntaria	69	18	87	7,92	2,07	9,99
Término del periodo de prueba	49	16	65	5,63	1,84	7,46
abandono del puesto de trabajo	13	4	17	1,49	0,46	1,95
otros	9	5	14	1,03	0,57	1,61
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>43</b>	<b>183</b>	<b>16,07</b>	<b>4,94</b>	<b>21,01</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

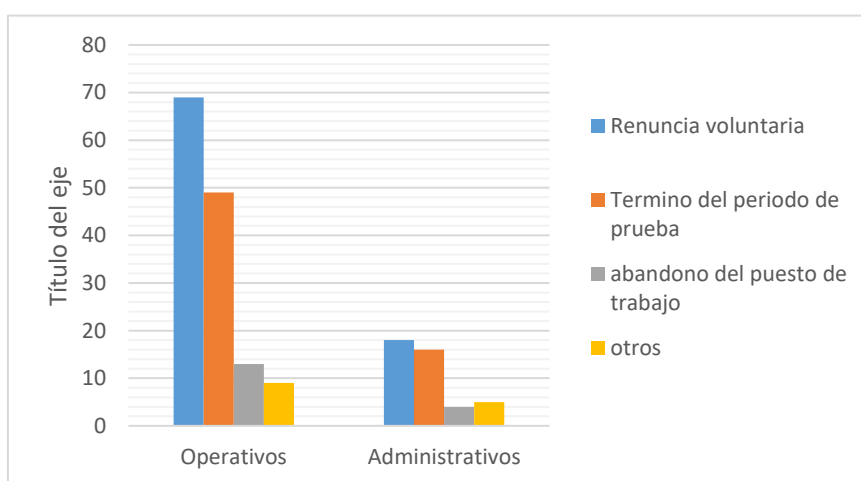


Ilustración 31. Motivo de la salida de personal en los meses de julio, agosto y septiembre

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

En los meses de julio, agosto y septiembre, las salidas del personal mas evidente en la ilustración son los cargos operativos con el 56% de toda la muestra con un índice de rotación de personal del 16.07%, los cargos administrativos representa el 17.02% de 250 personan con un índice de rotación del 4.94%, los motivos que causaron estas salidas son: por renuncia voluntaria que corresponde a un índice de rotación del 9.99% seguida por el termino de periodo de prueba con un índice del 7.46%, por abandono del puesto de trabajo con un índice del 1.95% y con un índice del 1.61% las personas salieron por alguna otra causa, y tan solo 67 personas de 250 continúan laborando en la organziación que corresponde a un 27%.

Tabla 31.  
Causas de la salida de personal en los meses de enero, febrero y marzo

Motivo de la salida de personal en los meses de enero, febrero y marzo						
Motivo	Operativos	Administrativos	Total, desvinculaciones	Índice de rotación (Operativo)	Índice de rotación (Administrativo)	Índice de rotación (Total)
Renuncia voluntaria	49	4	53	5,31	0,43	5,75
Término del periodo de prueba	23	9	32	2,49	0,98	3,47
abandono del puesto de trabajo	3	1	4	0,33	0,11	0,43
otros	12	7	19	1,30	0,76	2,06
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>21</b>	<b>108</b>	<b>9,44</b>	<b>2,28</b>	<b>11,71</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal  
Elaboración: Propia

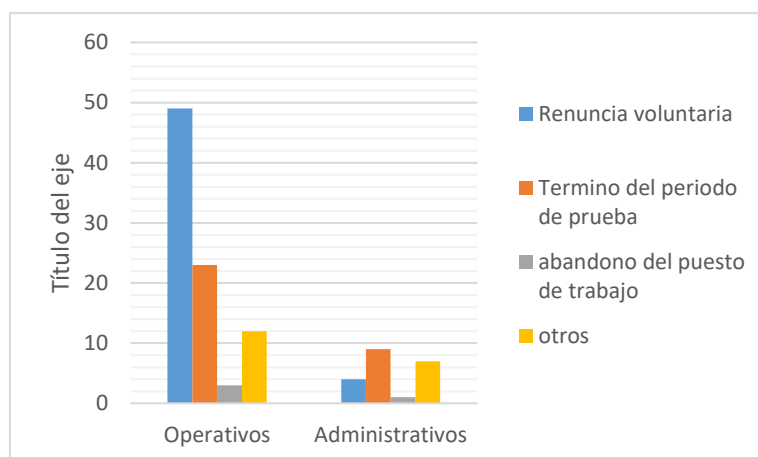


Ilustración 32. Motivo de la salida de personal en los meses de enero, febrero y marzo

Fuente: Encuesta de Selección de Personal  
Elaboración: Propia

Con la implementación de un proceso de reclutamiento y selección por competencias los motivos que provocaron estas salidas son: por renuncia voluntaria con un índice del 5.31% en el personal operativo mientras que para el personal administrativo el índice de rotación es del 0.43%, seguida del término del periodo de prueba con un índice del 2.49% en el personal operativo y con un índice del 0.98% del personal administrativo, así mismo, se puede evidenciar que el índice de rotación de personal por abandono de puesto de trabajo se redujo en ambos casos dando un total del 0.43%.

La organización debe continuar en un proceso de mejora para disminuir aún más los índices de rotación de personal que son un problema para cualquier empresa en temas de productividad. Se ha concluido que el iniciar un nuevo proceso de selección para cubrir alguna de las vacantes en la empresa conlleva a gastos innecesarios y pérdida de tiempo.

Tabla 32.  
Desvinculación de personal Sepronac Cía. Ltda.

Desvinculación de personal Sepronac Cía. Ltda.						
Entre los dos periodos						
Cargo	Desvinculación julio, agosto y septiembre	Índice de rotación	Desvinculación enero, febrero y marzo	Índice de rotación	Variación de índice de rotación entre los dos periodos	Observación
Operativo	140	16,07	87	9,44	-6,63	Decrecimiento
Administrativo	43	4,94	21	2,28	-2,66	Decrecimiento
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>21,01</b>	<b>108</b>	<b>11,72</b>	<b>-9,29</b>	<b>Decrecimiento</b>

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

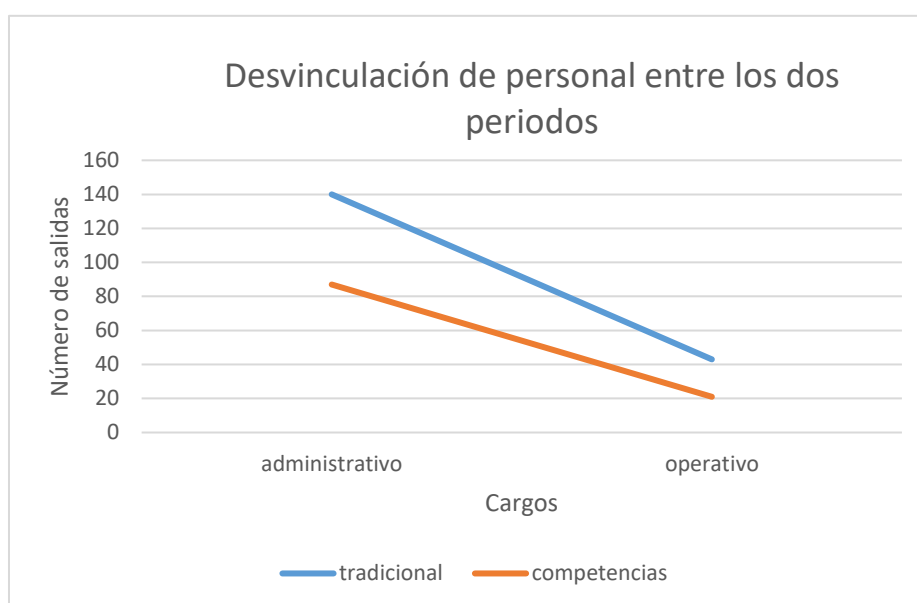


Ilustración 33. Desvinculación de personal Sepronac Cía. Ltda. entre los dos periodos.

Fuente: Encuesta de Selección de Personal

Elaboración: Propia

En la ilustración número 33 se demuestra que, un proceso de reclutamiento y selección por competencias es aplicable y tiene un efecto positivo en la rotación de personal, siendo los cargos operativos en donde existe un mayor índice de rotación de personal, para el primer semestre del año 2019 hubo una disminución considerable del 6.63% y para los cargos administrativos una reducción del 2.66%. Es decir, con un correcto manejo en los procesos de reclutamiento y selección se puede disminuir notablemente los índices de rotación de personal en Sepronac Cía. Ltda.

Aplicando otra de las fórmulas descritas en el presente documento, se puede medir los índices de rotación de personal, en referencia a las personas desvinculadas vs personas contratadas. Para lo cual, se hizo la comparación entre el primer semestre del año 2018 y el primer semestre del año 2019.

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

**A:** Número de personas contratadas durante el periodo considerado

**D:** Personas desvinculadas durante el mismo periodo

**F1:** Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado

**F2:** Número de trabajadores al final del periodo

Tabla 33.

**Índice de rotación de personal primer semestre del año 2018**

<b>IR</b>	
<b>Mes</b>	<b>2018</b>
Enero	7.10%
Febrero	7.02%
Marzo	7.03%
Abril	6.26%
Mayo	7.48%
Junio	6.86%

Fuente: Plantilla Lic. Luis Torres

Elaboración: Propia

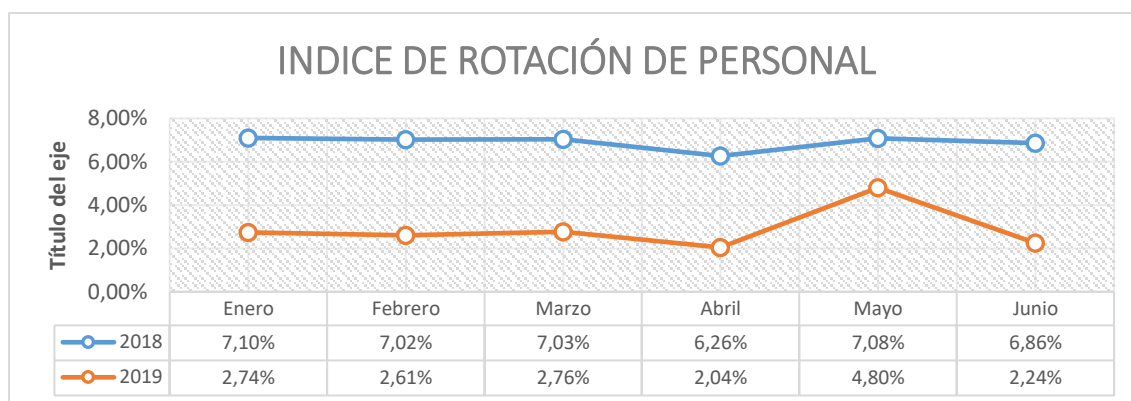
Tabla 34.

**Índice de rotación de personal primer semestre del año 2019**

<b>IR</b>	
<b>Mes</b>	<b>2019</b>
Enero	2,74%
Febrero	2,61%
Marzo	2,76%
Abril	2,04%
Mayo	4.80%
Junio	2,24%

Fuente: Plantilla Lic. Luis Torres

Elaboración: Propia



**Ilustración 34. Índice de rotación entre el primer semestre del año 2018 y el primer semestre del año 2019**

Fuente: Plantilla Lic. Luis Torres

Elaboración: Propia

En la ilustración 32, se puede apreciar el índice de rotación de personal del primer semestre del año 2018 y la variación que existe mes a mes en comparación al primer semestre del año 2019, cuando ya se implementó el proceso de reclutamiento y selección basada en las competencias de las personas. El índice de rotación del primer semestre del año 2018 tiene un promedio del 6.89% mientras que el promedio del índice de rotación del personal del año 2019 es tan solo del 2.87% con una variación del índice de rotación del 4.03% entre ambos periodos. El mes que mayor índice de rotación de personal tuvo en el primer semestre del año 2019, fue el mes mayo con el ingreso de 71 personas nuevas por un nuevo proyecto ganado por la empresa.

Al igual que en la formula ( $\text{Índice de rotación de personal} = D * 100 / PE$ ) en la que también hubo en decrecimiento entre ambos periodos, se puede decir que si existe una relación directa entre el proceso de reclutamiento y selección por competencias y la rotación de personal en la empresa Sepronac. Cía. Ltda.





## **Capítulo quinto**

### **Diseño de un Sistema de Reclutamiento y Selección por Competencias**

Una buena selección de personal es importante para cualquier organización, siendo esta el primer paso para contar con colaboradores idóneos que puedan aportar al buen funcionamiento de la organización. Un proceso de selección eficaz es clave para el éxito de cualquier organización esta va a contribuir a que la rotación de personal disminuya y aportar con números ventajas a la organización.

Si bien cierto la responsabilidad de mejorar el proceso de Selección de Personal recae en los Profesionales de Talento Humano, pero en gran medida también es responsabilidad de las personas que eligen al colaborador (Gerentes, jefes, supervisores, etc.), ya que las decisiones de selección suele ser competencia de la persona encargada de la unidad o departamento.

Siendo una labor retadora y exigente para cualquier organización el de implementar estrategias y procesos, fundamentadas en la realidad y limitaciones de la empresa, con la única finalidad de encaminarlas hacia la innovación, competitividad y desarrollo social. Si bien es cierto que todo cambio no se lo puedo conseguir de la noche a la mañana, empezar por formalizar y promover ciertas acciones en el proceso de reclutamiento y selección es un buen comienzo.

Este modelo de reclutamiento y selección está dirigido a Sepronac. Cía. Ltda. el equipo de selección está conformado por el Gerente de Talento Humano, el Analista de Selección y el Jefe Inmediato del área solicitante.

#### **Objetivo general de la propuesta**

Proporcionar a Sepronac Cía. Ltda. un instructivo que formalice y detalle de una manera sencilla, los procedimientos y herramientas esenciales que se deben emplear en el proceso de reclutamiento y selección.

**Alcance**

La propuesta de mejora de la presente investigación comprende el diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias; que describa procesos específicos para todo el personal de Sepronac Cía. Ltda.

**Instrucciones para la utilización del instructivo**

- La implementación y uso del sistema de reclutamiento y selección por competencia debe ser reconocida y aprobada por la Gerencia de Talento Humano.
- Una vez tomada la decisión de implementación es necesario informar a todo el personal sobre el contenido.
- Al constituirse el sistema, en una herramienta de gestión deberá ser actualizada y mejorado continuamente de acuerdo con los cambios que se originan en la compañía; las modificaciones serán revisadas y aprobadas por la Gerencia de Talento Humano.

**Responsables**

Gerente de talento humano y analista de selección, o en ausencia de las dos personas, aquel cargo que tenga bajo su responsabilidad funciones inherentes al departamento de talento humano.

### Pasos para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección por competencias

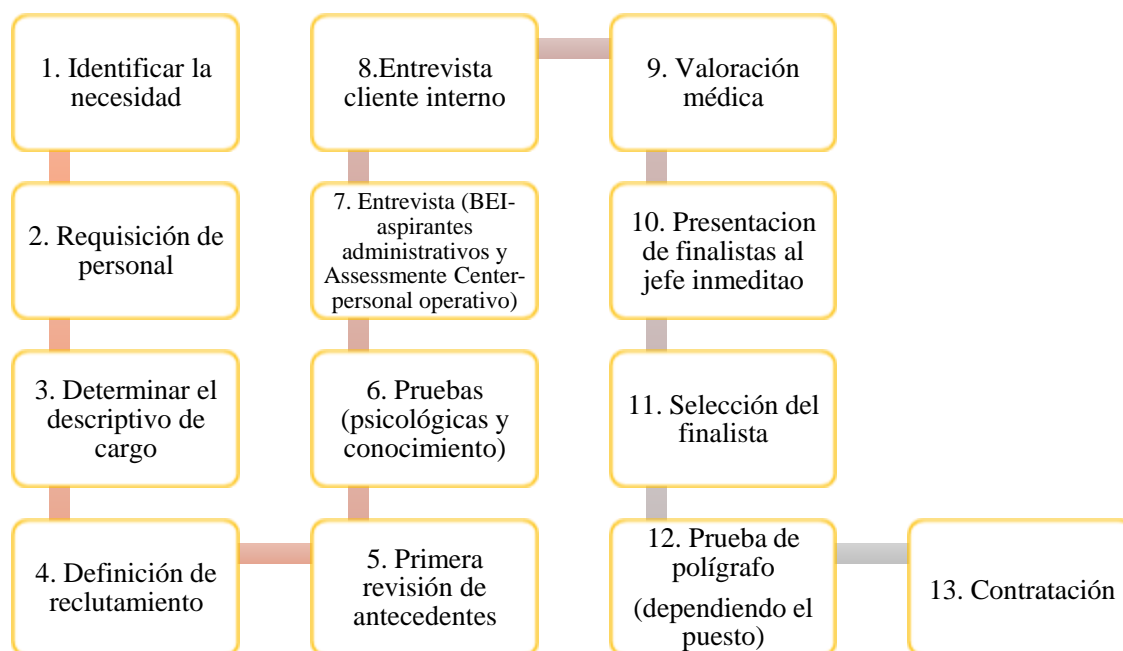


Ilustración 35. **Pasos para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección por competencias**

Fuente: Dirección de Talento Humano

Elaboración: Propia

### Competencias

Identificar las competencias organizacionales o genéricas, es decir, las competencias que todos los colaboradores deben tener, al igual se debe identificar las competencias específicas necesarias para el desempeño de un determinado puesto de trabajo. **Anexo1 (diccionario de competencias)**

Tabla 35. **Competencias organizacionales y específicas**

Competencias organizacionales o genéricas		
Orientación al Servicio		
Disposición al cambio		
Comunicación efectiva		
Competencias específicas - por posición		
Posiciones de Dirección	Coordinadores de Equipo	Personal Operativo
Desarrollo del Equipo de Trabajo Liderazgo para el cambio Pensamiento estratégico	Adaptabilidad al cambio Iniciativa Nivel de compromiso- Disciplina personal- productividad Liderazgo Trabajo en Equipo Orientación a Resultados Negociación Relaciones interpersonales	Iniciativa Tolerancia a la presión Nivel de compromiso- Disciplina personal- productividad Relaciones interpersonales Trabajo en Equipo

Fuente: Dirección de Talento Humano

Elaboración: Propia

## **Determinar los niveles**

Para las competencias organizacionales o genéricas no son niveladas, en cambio para las competencias específicas a cada una de ellas se le asigna unos niveles de conducta de mayor a menor grado de desarrollo.

(Ver en Anexos *Diccionario por Competencias*)

### **1. Solicitud de inicio del proceso**

Las personas encargadas de solicitar un requerimiento de contratación (requisición de personal) son los jefes de la unidad de negocio o el jefe inmediato de la vacante, previa aprobación de la Gerencia General, para luego pasar al departamento de Talento Humano para su respectiva ejecución.

(Ver en Anexos *Requisición de personal*)

Cabe indicar, que si el formato tiene inconsistencias será devuelto para su respectiva corrección. Ya con la información correcta se volverá a remitir al departamento de Talento Humano.

### **2. Elaboración / validación del descriptivo de cargo**

Revisar los descriptivos de cargos, y verificar si existe el cargo solicitado de no existir, se procede a la elaboración de la misma bajo los lineamientos descritos en este documento para las aprobaciones respectivas.

En caso de ser aprobado, se da inicio al proceso de reclutamiento y selección.

(Ver en Anexos *descriptivos de cargos*)

El objetivo es proporcionar una guía tanto para el colaborador como para el supervisor en el desempeño de funciones, así como, el contribuir a la ordenación de los puestos de trabajo en la compañía. Adicionalmente, el manual de funciones constituirá una herramienta administrativa de consulta en el proceso de inducción, ya sea para los nuevos trabajadores que se incorporan o en promociones internas; y, en los procesos de reclutamiento y selección, ya que detalla los requisitos que se deben considerar en cuanto a: estudios, experiencia, competencias y habilidades para ocupar un determinado cargo.

## Ejemplo 1. Descriptivo de cargos Guardia de Seguridad

Tabla 36. Descriptivo de cargos Guardia de Seguridad



### DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: **SEPRONAC CÍA. LTDA.** Giro: **Servicios**

Domicilio: **N47, Miguel Bedoya, Marco Aguirre 117 y, Quito 170104**

### A. DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Puesto: **Guardia de Seguridad**

Área o departamento: **Vigilancia y Seguridad**

Supervisa a:

Supervisado por: **Supervisor de Seguridad**

### B. DESCRIPCION DEL PUESTO

Misión del puesto: **Ejecutar labores de vigilancia y seguridad eficientemente a los clientes y sus bienes en la zona designada en un turno de trabajo**

Objetivo del puesto: **Ejecuta labores asociadas al orden y seguridad de personas y dependencias de la Universidad, mediante tareas de vigilancia, inspección, prevención y detección de irregularidades.**

Áreas de responsabilidad: **Edificio (ingreso, sala de espera)**

### B1. DESCRIPCION DE TAREAS

Ord	Que hace (Deber o tarea que cumple)	Como hace (Procedimiento)	Para qué hace (Razón de la tarea)	FR	CO	COM	Total
1	Inspeccionar, vigila y realiza rondas. .	Inspeccionando oficinas, salas, puertas y ventanas, condiciones adecuadas de iluminación de recintos y dependencias, entre otros.	Verificar el cumplimiento de las condiciones de seguridad de la institución	5	4	4	21
		Cubriendo las áreas asignadas, para prevenir y detectar robos, incendios, mal uso de equipos o instalaciones en general.		5	4	4	21
2	Controlar e informa a su jefatura sobre cualquier anomalía o acontecimiento en la organización	Verificando el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias en las dependencias, informando a su jefatura frente a la detección de anomalías.	Para evitar puntos ciegos y ejercer una protección íntegra del establecimiento	3	3	3	12
		Verificando condiciones de seguridad, efectuando rondas, filtrando acceso de personas y ejecutando desalojos según criterio acordado internamente, reportando a la jefatura frente a cualquier anomalía.		5	5	4	25

		Checklist para el caso de los Alfes y en Libro de Novedades en el caso de aquellos que trabajan en porterías		5	3	2	11
3	Atender público externo e interno al plantel universitario.	Entrega información al público, respondiendo preguntas sobre procedimientos y aspectos generales de la Institución, verificando la comprensión por parte de los consultantes.	Informar a todo el personal tanto interno como externo	5	2	2	9

### C. PERFIL DEL PUESTO

#### C1. Requerimiento del Cargo

Nivel de Instrucción	Secundaria Completa
Capacitación Adicional	Curso del Ministerio del Interior de 120 horas modalidad fija
Idiomas/nivel	No aplica
Conocimientos informáticos	Office Nivel Básico/Intermedio
Conocimientos específicos	Manejo de Armas de fuego y equipos de comunicaciones, Prevención de riesgo, Uso de Radio-Comunicador
Conocimientos generales	Cursos referentes al área de seguridad, Defensa personal
Experiencia laboral requerida	2 años
Otros Requisitos	Haber realizado servicio militar, Buena condición física, Altura mínima 1.70m

#### C2. Competencias

Competencia	Competencia	Definición
Organizacionales	Orientación al cliente	Habilidad para detectar la necesidad del cliente, se esfuerza por comprender sus requerimientos, hay compromiso para satisfacer esa exigencia y brindar un trato personalizado. Genera buenas relaciones con otros para cumplir sus objetivos. Conoce ampliamente los productos y servicios que la empresa ofrece.
	Adaptabilidad al cambio	Facilidad y participación para enfrentar con rapidez y positivismo los cambios dirigidos hacia el logro de los objetivos. Capacidad para modificar incluso su propia conducta ante situaciones nuevas o difíciles. Apertura para adaptarse a los cambios tecnológicos.
	Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar, hacer preguntas, transmitir ideas y opiniones de forma clara y convincente, escuchar siendo receptivo, de tal manera que se produzca una comunicación clara tanto verbal como escrita. Incluye también una adecuada comunicación corporal.
Específicas	Trabajo en Equipo	<b>C:</b> Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
	Responsabilidad	<b>B:</b> Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
	Tolerancia a la presión	<b>B:</b> Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**D. RESPONSABILIDADES** Sobre que procesos, personas, productos, equipos, etc., es el cargo responsable: Utilice los siguientes indicadores de temporalidad: S=siempre, F=frecuentemente, O=ocasionalmente, N=nunca

	S	F	O	N
Tiene responsabilidad sobre: Controlar y manejar la seguridad y protección de bienes, así como de las personas que se encuentren en los mismos que son de propiedad de los clientes, en las zonas asignadas.	x			
Supervisión de personas: (cuantas) No aplica				
Equipos: (que equipos): Arma de fuego, Equipos de radio comunicación	x			
Sobre métodos y procedimientos: (cuáles) Uso progresivo de la fuerza			x	
Sobre documentos: (que documentos) formatos Cuadro de novedades, bitácora, registro de asistencia	x			
Manejo de Dinero: (cantidad) No Aplica				
Información confidencial: (que tipo de datos) No aplica				

#### E. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Qué tipo de enfermedad profesional y no profesional puede contraer por la ejecución del puesto: (enliste desde la más aguda a la esporádica)	lumbalgias, estrés laboral
Que accidente podría sufrir en el desempeño de sus funciones: (enliste desde el más grave al más leve)	golpes, caídas, impacto de bala
Describa las condiciones ambientales en las que se desarrolla la actividad: (oficina, terreno, movilización)	poca iluminación por las noches, humedad, ruidos
Que factores de riesgo están presente en la realización de la tarea del puesto de trabajo. (físico, mecánico, químico, biológico, psicosocial, ergonómico y ambiental)	riesgo mecánico, físico, ergonómico y psicosocial

#### F. DATOS DE ELABORACION

Fecha de elaboración

Nombre del Trabajador

Nombre del Supervisor

Descriptivo de cargo

Fuente: Dirección de Talento Humano

Elaboración: Propia

## Ejemplo 2: descriptivo de cargos Asistente Administrativa

Tabla 37. Descriptivo de cargos de una Asistente Administrativa



### DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa:  Giro:

Domicilio:

### A. DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Puesto

Área o departamento

Supervisa a

Supervisado por

### B. DESCRIPCION DEL PUESTO

Misión del puesto

Objetivo del puesto

Áreas de responsabilidad

### B1. DESCRIPCION DE TAREAS

Ord	Que hace (Deber o tarea que cumple)	Como hace (Procedimiento)	Para qué hace (Razón de la tarea)	FR	CE	CM	Total
1	Atender llamadas telefónicas y efectuar aquellas solicitadas por la Administración de la empresa.	Recibir las llamadas y direccionar a la persona solicitada.	Control de llamadas	5	4	2	13
2	Gestionar y tramitar entrada y salida de correspondencia.	Recibir la correspondencia de todas las áreas, clasificarlas, embalarlas y entregar al mensajero	Control de la valida	3	5	3	18
3	Recepcionar y archivar de forma ordenada Documentos.	Ordenar de manera secuencial según la fecha de ingreso de la información y por departamento.	Control de la información	3	4	2	11



4	Realizar trámites bancarios (Depósitos, retiro de vale vistas y otros) o internos y trabajos administrativos ordenados por la Gerencia.	Revisar la cuenta bancaria y entregar al mensajero para el depósito correspondiente.	Control de cheques que entran y sales de la compañía.	2	5	4	22
5	Atender la espera de clientes y público en general.	Tener una comunicación empática y amable con los visitantes y direccionar a la persona correspondiente.	Fidelizar a los clientes con la compañía	5	5	3	20

### C. PERFIL DEL PUESTO

#### C1. Requerimiento del Cargo

Nivel de Instrucción	Tercer nivel en Administración de empresas
Capacitación Adicional	Contabilidad
Idiomas/nivel	No aplica
Conocimientos informáticos	Office Nivel Básico/Intermedio
Conocimientos específicos	Amplio dominio de Computación y de tecnologías de información y capacidad para redactar informes ejecutivos de forma clara y precisa.
Conocimientos generales	Programación y análisis de sistemas, conocimiento financiero, recursos humanos, técnicas y métodos científicos de investigación.
Experiencia laboral requerida	1 a 3 años
Otros Requisitos	

#### C2. Competencias

Competencia	Clasificación	Competencia
Organizacionales	Orientación al cliente	Habilidad para detectar la necesidad del cliente, se esfuerza por comprender sus requerimientos, hay compromiso para satisfacer esa exigencia y brindar un trato personalizado. Genera buenas relaciones con otros para cumplir sus objetivos. Conoce ampliamente los productos y servicios que la empresa ofrece.
	Adaptabilidad al cambio	Facilidad y participación para enfrentar con rapidez y positivismo los cambios dirigidos hacia el logro de los objetivos. Capacidad para modificar incluso su propia conducta ante situaciones nuevas o difíciles. Apertura para adaptarse a los cambios tecnológicos.
	Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar, hacer preguntas, transmitir ideas y opiniones de forma clara y convincente, escuchar siendo receptivo, de tal manera que se produzca una comunicación clara tanto verbal como escrita. Incluye también una adecuada comunicación corporal.
Específicas	Trabajo en Equipo	<b>C:</b> Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
	Relaciones Interpersonales	<b>B:</b> Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
	Iniciativa	<b>B:</b> Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

**D. RESPONSABILIDADES** Sobre que procesos, personas, productos, equipos, etc., es el cargo responsable: Utilice los siguientes indicadores de temporalidad: S=siempre, F=frecuentemente, O=ocasionalmente, N=nunca

Tiene responsabilidad sobre:	S	F	O	N
Supervisión de personas: (cuantas) 4 personas	x			
Equipos: (que equipos): Computador, teléfono celular	x			
Sobre métodos y procedimientos: (cuáles) Suministro de		x		
Sobre documentos: (que documentos) formatos Cuadro de novedades, registro de asistencia	x			
Manejo de Dinero: (cantidad) caja chica de \$ 500	x			
Información confidencial: (que tipo de datos) Cuentas bancarias, archivos	x			

#### E. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Qué tipo de enfermedad profesional y no profesional puede contraer por la ejecución del puesto: (enliste desde la más aguda a la esporádica)	Estrés, Dolor de espalda, Síndrome el túnel carpiano
Que accidente podría sufrir en el desempeño de sus funciones: (enliste desde el más grave al más leve)	Caídas, Golpes con estanterías o armarios
Describa las condiciones ambientales en las que se desarrolla la actividad: (oficina, terreno, movilización)	Iluminación, deslumbramiento, climatización
Que factores de riesgo están presente en la realización de la tarea del puesto de trabajo. (físico, mecánico, químico, biológico, psicosocial, ergonómico y ambiental)	físico, ergonómico y psicosocial

#### F. DATOS DE ELABORACION

Fecha de elaboración 20/11/2018

Nombre del Trabajador Wendy Rosado

Nombre del Supervisor Patricia Sevilla

Descriptivo de cargo Asistente administrativo

Fuente: Direccion de Talento Humano

Elaboración: Propia

### 3. Políticas e instrucciones para el descriptivo de cargos

- El formato sugerido sobre la descripción de cargos es de fácil comprensión y ha sido ideado considerando las necesidades de la compañía; engloba 6 ítems que resumen: la identificación, las especificaciones naturaleza del puesto, así como el perfil que debe tener el ocupante de este.
- El descriptivo de cargos previo a su implementación, debe ser presentado a todos los colaboradores; se le entregará impreso el descriptivo a cada colaborador según su puesto de trabajo.
- Los descriptivos de cada puesto de trabajo una vez instaurados, deben mantenerse actualizados. Se revisará y complementará la información, de acuerdo con los cambios o demandas del mercado y estructura interna de la compañía.

#### 4. Proceso de reclutamiento

Es la fase más importante dentro de la gestión del talento humano, que es el de encontrar solicitantes idóneos, los canales de difusión pueden ser publicaciones internas, publicaciones externas (anuncio).

**Publicación interna:** el objetivo de estas publicaciones es dar la oportunidad de los colaboradores del poder desarrollarse y aspirar a otros puestos dentro de la organización.

La convocatoria debe ser abierta a todo el personal que reúna los requisitos para la vacante.

En caso de no existir candidatos que no cumplan con el perfil requerido dentro de la organización, se procederá con el reclutamiento de candidatos mediante fuentes externas.

**Publicaciones externas:** es una convocatoria abierta a las personas que no tengan relación laboral con Sepronac Cía. Ltda. los medios de comunicación serán: Multitrabajo, CompuTrabajo, Facebook, LinkedIn y redes de Talento Humano.

**El anuncio:** debe contener una redacción clara y directa con un contenido preciso con la descripción de las responsabilidades inherentes al puesto y al perfil de la persona buscada.

(Ver en Anexos *Anuncio*)

#### 5. Políticas e instrucciones en el proceso de reclutamiento

- El inicio del proceso de reclutamiento de personal será formalizado, con la requisición de personal elaborada por el jefe del área vacante.
- Se adoptará como primera alternativa el reclutamiento interno; como una práctica para retener y motivar al talento clave.
- Si internamente no se encuentran los candidatos idóneos, la segunda alternativa de reclutamiento de personal será externo.
- El primer filtro para seleccionar los candidatos es la validación de la información de las hojas de vida receptoras versus el perfil del cargo vacante.

## 6. Revisión de antecedentes

En esta etapa comprende la revisión de la hoja de vida de los postulantes, aquí se realiza la preselección. Los puntos a considerar son:

- **Aspectos estructurales:** la edad, sexo, estudios, capacitaciones.
- **Aspectos funcionales:** experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes; es decir se trata de determinar en cierta medida si posee o no las competencias descritas en el descriptivo de cargos para luego corroborarlas en la entrevista de BEI o en el Assessment Center dependiendo el cargo.
- **Aspectos formales:** se revisa la presentación de la hoja de vida siendo una de las pautas que marca la personalidad del aspirante, la cual debe tener en cuenta la forma y la redacción del documento.
- **Historia laboral del aspirante:** se debe analizar cada una de los puestos de trabajo del aspirante por lo menos de los tres últimos empleos. Los puntos a considerar son experiencia laboral, estabilidad laboral, las funciones y actividades las mismas que se deben ir acoplando al descriptivo de cargos.
- **Verificación de referencias personales, laborables y antecedentes penales:** es importante que los aspirantes cuenten con buenas referencias personales y laborables, así mismo, el aspirante no debe tener historial dentro de la función judicial del estado ni antecedentes penales que lo imposibilite el acceso a portar armas en el caso de guardias, supervisores, escoltas y custodios, en el caso del personal administrativo pueden continuar o no con el proceso dependiendo de la gravedad del antecedente penal.
- **Procedo de citación:** esta es la primera impresión que va a tener el postulante acerca de la organización, por tal motivo es importante que las llamadas que se realice contengan la siguiente información: presentación de la persona y de la empresa, especificar el cargo para el cual está aplicando el postulante, detallar la hora y la dirección para la entrevista presencial y despejar las dudas que tenga el aspirante.

(Ver en Anexos *Formato de verificación de antecedentes*)

## **7. Evaluaciones psicológicas y de conocimiento**

Las evaluaciones serán para aplicadas a todos los candidatos (operativos y administrativos) que han pasado la primera selección.

La herramienta que se va a utilizar es la plataforma virtual **Evaluar.com**, dependiendo de las competencias del puesto de trabajo, la plataforma va a dar algunas alternativas, y el especialista debe elegir las pruebas que pueden ser desde una hasta cinco pruebas. Los tipos de pruebas son de personalidad, inteligencia, adaptabilidad al puesto, test de habilidades gerenciales y test de aptitud.

Las pruebas de conocimiento las entrega el jefe de cada área.

## **8. Entrevista BEI (cargos administrativos) y Assessment Center (cargos operativos)**

La entrevista de BEI pueden variar dependiendo el cargo, esto queda a criterio del especialista del proceso de selección, para los Assessment Center el tiempo estimado es de dos horas.

### **Entrevistas de incidentes críticos o BEI**

Antes de iniciar la entrevista de BEI, debe tener en cuenta que es una entrevista estructurada por lo tanto es importante, tener un guía para la entrevista, esta no permitirá que se olvide de preguntar algo de relevancia, sobre todo cuando el entrevistador no posee gran experiencia.

#### **- Fases a considerar en la entrevista de BEI**

##### **Fase 0: Preparación de la entrevista**

- Revisar la descripción del puesto (misión, finalidades, entorno, etc.)
- Familiarizarse con las competencias y los indicadores el puesto (perfil)
- Revisar el curriculum del candidato (Busca en el C.V. posibles indicadores de competencias.
- Repasar la lista de normas de codificación.

**Fase 1: Introducción:**

- Crear una atmosfera agradable (preséntate y mantén una pequeña charla, mantén tono informal, muéstrate cordial)
- Aclarar al candidato el objetivo de la entrevista
- Explicar al candidato la estructura de la entrevista y tu papel en la misma
- Informar sobre la confidencialidad de la entrevista y solicita pedir permiso para tomar nota y en caso de requerir grabar la entrevista.

**Fase 2: Revisión de la trayectoria profesional:**

- Se le pide al candidato que cuente su currículum y su trayectoria profesional (en este punto es importante anotar aspectos o situaciones que puedan ayudar al momento de identificar las competencias).

**Fase 3: Resumen del puesto actual/anteriores:**

- Puesto actual o puesto anterior
- Lugar en el que desempeña su trabajo
- Posición en el organigrama

**Fase 4: Situaciones:**

- Explicar que es una situación
- Explicar la importancia de que la situación sea reciente
- Estructurar de la situación
- Centrarse en el papel que jugó el candidato
- Advertir de las interrupciones
- Dar tiempo para pensar
- Ayudar a encontrar una situación si espontáneamente el entrevistado no identifica ninguno: recordar áreas de responsabilidad en las que se de situaciones típicas.
- Invitar al entrevistado a recordar situaciones que haya protagonizado dentro de su vida profesional o personal en los últimos dieciocho meses o un año.
- Formular la pregunta brevemente. Posibles aclaraciones: “que haya ocurrido recientemente”, “que tenga un comienzo, un nudo y un final claro”, “en la que la persona haya jugado un papel importante”

- Darle a conocer el nivel de detalle que se espera de la situación. Por ejemplo: “cuéntame la situación como si me contaras una película y me relataras lo que hiciste, lo que dijiste y lo que pensaste”
- Resaltar que se busca conocer lo que hizo la persona que evite utilizar el “nosotros”

### **Fase 5: cierre de la entrevista**

- Dejar tiempo para que el candidato pregunte cualquier duda.
- Especificar cuáles son los pasos a seguir.
- Agradecer el tiempo dedicado para la entrevista.
  
- **Cinco reglas de la codificación**
  - Comportamientos demostrados por el entrevistador: “Yo” información
  - A quien se está dirigiendo la acción (si es que hay una) debe estar claro
  - Comportamientos específicos que han ocurrido en el pasado
  - Incidentes claros y específicos
  - El entrevistador explica pensamientos/sentimientos en el momento en el que ocurrió la situación.
  
- **Preguntas para identificar las competencias**

En este punto se va a formular preguntas que se pueden utilizar el entrevistador para la identificación correcta de las competencias.

**Regla de oro:** no utilizar preguntas hipotéticas, identificar conductas pasadas.

### **Competencias organizacionales**

#### **Orientación al servicio**

Enfoque hacia la clientela y la calidad; prevé e identifica necesidades de la clientela; tomar medidas para conocer las expectativas de la clientela; desarrolla relaciones eficaces con clientes/as internos y externos.

- *¿De qué formas captas sus necesidades?*
- *Coménteme un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.*

- *Describe una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.*
- *¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?*
- *¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?*

### **Disposición al cambio**

Estructuración de las tareas, capacidad para desarrollar alternativas ante cambios e imprevistos.

- *Supongo que habrás tenido que hacerte cargo de tareas que no eran usuales o propiamente tuyas. ¿Cómo las abordaste?*
- *En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo. ¿Te ha ocurrido esto alguna vez? ¿En qué situación?*
- *¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que te has enfrentado? ¿Qué aprendizaje sacaste de ellas?*
- *¿Qué diferencias percibes entre tu anterior empleo y el actual?*
- *¿Qué diferencias hay entre la cultura actual y la anterior?*
- *¿Cómo te adaptaste a ese cambio?*

### **Comunicación efectiva**

Capacidad para escuchar y expresarse en forma clara, concreta y oportuna a través de la escritura y el lenguaje verbal y no verbal.

- *¿Recuerda algún momento importante en el que tuvo que transmitir ideas y/o sentimientos?*
- *¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que notó en su último empleo?*
- *¿Ha tenido que hacer presentaciones orales de su trabajo? ¿Cómo las realizó?*
- *¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior/a o sus compañeros/as?*

### **Competencias específicas**

#### **Desarrollo del equipo de trabajo**

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.



- *Por favor relate una situación en la que sus colaboradores le hayan propuesto alguna nueva idea y dígame, ¿cómo lo manejo?, ¿qué fue lo que usted hizo?*
- *Dígame si ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad ¿qué fue lo que usted hizo?, ¿Cómo lo entreno?, ¿cuáles fueron los resultados?*
- *Deme un ejemplo específico de cómo usted entrena a sus colaboradores*

### **Liderazgo para el cambio**

- *¿Alguna vez ha tenido que dirigir un cambio importante en alguno de sus trabajos?, ¿Qué hizo usted para lograr dicho cambio?, ¿Cómo lo manejo?, ¿Cuáles fueron los resultados?*
- *¿Deme un ejemplo de qué hizo usted para lograr algún cambio importante en los sistemas y procedimientos de trabajo?*
- *¿Qué cambios a propuesto o implementado usted en sus trabajos anteriores?, ¿Qué hizo usted?, ¿cómo lo realizó?, ¿Cuáles fueron los resultados?*

### **Pensamiento estratégico**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades que se presentan, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.

- *¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente?*
- *¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted ha identificado para su empresa en los próximos años? ¿Cómo llegó a esa conclusión?*
- *¿Alguna vez a participado usted en algún proyecto estratégico para su organización?, ¿Cuál fue su papel específico?, ¿Qué hizo usted?*

### **Adaptabilidad al cambio**

Se adapta a los cambios; trabaja los desafíos con seguridad; está dispuesto/a y es capaz de adaptarse a múltiples demandas; demuestra flexibilidad; genera estrategias de respuesta a los cambios.

- *¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?*
- *¿Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo?*

- *¿Podría indicarme una situación de su vida en la que haya tenido que enfrentar un cambio?*
- *¿Cómo reaccionó?; ¿Cuál fue el resultado?*
- *Si comenzara a trabajar en esta empresa, ¿Qué cambios tendría que hacer en su rutina?*

### **Iniciativa**

Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.

- *Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo?, ¿Por qué lo propuso?, ¿Qué resultados obtuvo?*
- *Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?*
- *Deme un ejemplo de una ocasión en que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su jefe o de sus clientes ¿Qué fue lo que hizo?, ¿Cómo lo manejo?*

### **Nivel de compromiso-disciplina personal – productividad**

- *¿Recuerdas alguna situación donde tu desempeño consideras que no fue todo lo exitoso que te hubiera gustado?*
- *Describe alguna situación que haya representado un auténtico desafío para ti.*
- *¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?*
- *Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?*
- *¿Cuál ha sido el mayor logro a lo largo de tu carrera?*
- *¿Cómo evalúas y controlas tu propio rendimiento?*

### **Liderazgo**

Orientar la acción de grupos; capacidad para integrar las opiniones de otros/as para llegar a los objetivos

- *¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?*
- *¿Qué nivel de decisiones delegas en tu equipo y cuáles no?*

- *¿Cómo motivas a tus colaboradores? ¿Qué métodos te han resultado ser los mejores?*
- *¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepen tus ideas u objetivos?*
- *Ante una tarea compleja asignada al grupo al que coordinas, ¿Cómo lograste que todos respondieran?*
- *¿Has tenido algún subordinado difícil de manejar? ¿Cómo se resolvió ese problema?*

### **Trabajo en equipo**

Colaborar y cooperar en la realización de las tareas dentro de un equipo, entendiendo que se trabaja para un objetivo común.

- *Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.*
- *¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?*
- *¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?*

### **Orientación a resultados**

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- *¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿qué criterios utiliza para ello?, ¿cómo lo comunica a sus colaboradores?*
- *¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿por qué considera usted que alcanzó (o no) los objetivos propuestos?*
- *Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo solucionó?*

### **Responsabilidad**

Compromiso con las tareas encomendadas; actúa con integridad, respetando los valores de la empresa.

- *¿Podría indicarme que responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo?*
- *¿Por qué considera que es una persona responsable?*

- *Describe un momento en el que le resultó difícil dar lo que prometió.*
- *¿Qué hizo que la situación fuera difícil? ¿Qué opción tomó y por qué? ¿Cuál fue el resultado?*

### **Capacidad de aprendizaje**

Desarrollo profesional; aprende de la experiencia; persigue el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos; busca información; modifica el comportamiento ante nuevas informaciones.

- *Describe alguna situación laboral en la que te haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?*
- *¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?*
- *¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?*

### **Negociación**

No influenciado; afirma ideas propias y persuade a otros/as; consigue apoyos y el compromiso de otros/as; negocia con eficacia.

- *Describe un momento cuando ganó el apoyo de alguien que al principio estaba en desacuerdo con usted. ¿Cuál era la situación?, ¿Qué argumentos desarrolló usted?*
- *¿Cómo respondió la persona al principio? ¿Cuál fue la situación final?*
- *¿Podría indicarme alguna situación en su vida en la que haya tenido que negociar algo importante?*
- *¿Se llegó a un acuerdo donde salieran todos/as beneficiados/as?*

### **Tolerancia a la presión**

Capacidad para tratar con situaciones difíciles; tolerancia a la presión; capacidad para responder en situaciones difíciles; habilidad para actuar con eficacia ante la presión.

- *Describe una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver. ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo manejo exactamente?*
- *Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y los problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?*

- *Si le asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado, ¿Cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo?, ¿Cómo lo ha hecho?*
- *Cuéntame alguna situación en la que has tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo.*
- *¿Cuáles son las condiciones labores más frustrantes para ti?*

### **Relación interpersonal**

Relacionarse con éxito con otras personas; intercambia información; relacionarse con otros/as de una manera abierta y aceptable.

- Describa un momento en el que tuvo un problema de comunicación con un/a compañero/a o el/la responsable y no fue por culpa del idioma.
- ¿Cuál era la causa del problema de comunicación?
- ¿Cómo solucionó el problema?
- ¿Qué hace para establecer buenas relaciones con compañeros/as?
- ¿Cómo sabe cuándo una relación tiene que ser mejorada y que pasos toma para hacerlo?

### **Assessment Center o dinámicas de grupos**

Este método será utilizado para los cargos operativos, con el objetivo de averiguar como el candidato se comporta dentro de un grupo de personas, analizando los rasgos de personalidad y las competencias requeridas para el puesto.

El planteamiento del problema puede realizarse de las siguientes formas:

- **Organizar un debate sobre un tema complejo y polémico**, por ejemplo, ¿Cuáles deben ser los criterios del personal de seguridad privada para el uso progresivo de la fuerza?
- **Adoptar una decisión difícil**, por ejemplo, ¿reportaría a su jefe inmediato, que lleva varios años en la empresa, si llegara un día ebrio?
- **Encontrar soluciones concretas a un problema planteado**, por ejemplo, mercadería de la bodega para la cual usted ofrece los servicios de seguridad están desapareciendo, ¿Qué medidas se puede adoptar? (Hidalgo s.f., 20)

## **Ejercicio de Assessment Center**

### **Ejercicio 1:** redactar un informe:

Para este supuesto se le dará documentación relevante de la empresa que el candidato realice un informe. Tiempo para redactar el informe 10 minutos.

### **Ejercicio 2:** Ejercicio de análisis:

En este ejercicio, se le dará una serie de situaciones relacionadas con una situación hipotética o real para la vida. Tiempo para el análisis de 10 minutos y 5 minutos para la presentación.

### **Ejercicio 3:** hacer una presentación pública:

Para este ejercicio el candidato se presentará así mismo, el cual debe contener nombres completos, nivel de instrucción, sus intereses, motivaciones, metas, objetivos, la estructura de su familia y que es lo que ofrece a la empresa. El tiempo destinado para esta actividad es de 10 minutos para la elaboración de la presentación y cinco minutos para la presentación.

### **Ejercicio 4:** In-baskets o bandeja de entrada:

Se trata de ejercicios simulados, se le presenta una serie de actividades pendientes, notas de la empresa, teléfono, mensajes y correspondencia. Se le informara sobre la estructura de la organización y su lugar en él. Con este ejercicio se espera tome decisiones, priorizar el orden de resolución de los problemas, proyectos, delegar funciones y recomendar acciones. El tiempo para la resolución de las actividades es de 10 minutos.

### **Ejercicio 5:** Entrevistas simuladas (cambio de roles):

En este ejercicio se podrá realizar cambio de roles, en la que el candidato podrá ser el agente de seguridad o el cliente. Ejemplos (cliente molesto, delincuente, persona que soborna, persona que entrega obsequios a cambio de algo)

### **Ejercicio 6:** Dinámicas grupales.

Se analiza la capacidad de trabajo en equipo. Ejemplo.

**Evaluador:** el jefe de operaciones quiere implementar un nuevo puesto de trabajo de 24 horas para mejorar el servicio para su cliente.

El evaluador contará con la colaboración de observadores que evaluarán a diferentes candidatos.

**Candidato:** por equipos no más de siete personas. Los participantes tendrán que crear una propuesta entre las siguientes:

- Prevención de riesgos
- Control de emergencia
- Seguridad de instalaciones

Tareas a realizar por los candidatos:

**Fase 1:**

- Elegir una entre las tres opciones
- Organizar el equipo
- Establecer un plan de acción. Análisis de los pros y contras: beneficios y tiempo de instalación.

**Fase 2:**

- Presentación de la propuesta
- Defensa de la misma

**Observadores:**

- Capacidad de comunicación
- Respeto, asertividad
- Trabajo en equipo
- Organización y planificación
- Iniciativa
- Relación interpersonal

El **equipo** dispondrá de 20 minutos para preparar la presentación del nuevo servicio.

- Erigirán quien o quienes y como lo presenta al responsable de innovación y desarrollo.
- La presentación no podrá ser mayor a 10 minutos.
- Contaran con papel y marcadores de colores.

El rol del **evaluador** durante la fase 2 será:

- Realizará preguntas durante la exposición
- Mostrará una actitud e incredulidad ante la propuesta
- Cuestionará varios aspectos de la misma

Esta técnica no tiene una única solución, y mucho menos, una solución correcta. De hecho, ese no es el objetivo. Se pretende valorar actitudes, conductas, en definitiva, competencias para llevar a buen fin el trabajo solicitado.

**Ejercicio 7:** Pruebas escritas:

Se realiza con el objetivo de evaluar los conocimientos adquiridos durante su experiencia y cursos de capacitación para el puesto de trabajo. Tiempo de duración 30 minutos.

**9. Valoración medica**

Todo candidato antes de ingresar a laborar deberá pasar por el medico ocupacional de la empresa para evaluar su condición física y su estado de salud para el puesto de trabajo. En esta fase el medico ocupacional deberá informar al departamento de talento humano si el aspirante o candidato continuo o no en el proceso de selección.

**10. Entrevista cliente interno**

Serás los responsables del puesto los que se encarguen de valor el ajuste técnico de los perfiles. También el jefe inmediato detallará que se espera de la persona que se incorpore, como es el día a día en el puesto y que objetivos tiene el área.

(Ver en Anexos *Formato de calificación de la entrevista cliente interno*)

**11. Presentación de finalistas al jefe inmediato**

Se procede a realizar el informe de los finalistas, para ello se consideran las diferentes fases de evaluación que se han aplicado. Se informará a los candidatos finales como a aquellos que no han sido considerados.

(Ver en Anexos *Formato de calificación final e informe final*)



## **12. Selección del finalista**

No es responsabilidad del área de Talento Humano de decidir al candidato ganador, sino del jefe de línea del candidato. Es este quien deberá tomar la decisión sobre la contratación. Talento Humano puede asesorar en la elección.

## **13. Prueba de polígrafo**

Esta prueba se realiza únicamente a los cargos de responsabilidad, (jefaturas, coordinadores, gerencias, escoltas de seguridad y puestos específicos que el cliente solicita).

## **14. Informe del proceso de selección**

Este informe es el último paso para cerrar el proceso de selección, este informe es realizado para la persona a cargo del proceso de selección, una vez concluido el informe este será remitido a la gerencia de Talento Humano para su respectiva aprobación y contratación.

(Ver en Anexos *Formato de calificación final e informe final*)

## **15. Políticas e instrucciones en el proceso de selección**

- La selección de Personal en Sepronac Cía. Ltda. se realizará considerando los procesos y métodos previamente detallados y aprobados.
- El éxito del proceso depende en gran medida de la conducción de la entrevista estructurada y valoración de pruebas (el personal responsable estará capacitado).
- El personal encargado del proceso de selección mantendrá estricta confidencialidad de la información que dispone, en todo momento.
- Recalcar la necesidad de enviar una comunicación a aquellos candidatos que fueron descartados, para agradecerles la participación e informarles sobre el cierre del proceso.

## 16. Cuadro de resumen del proceso de reclutamiento y selección de personal

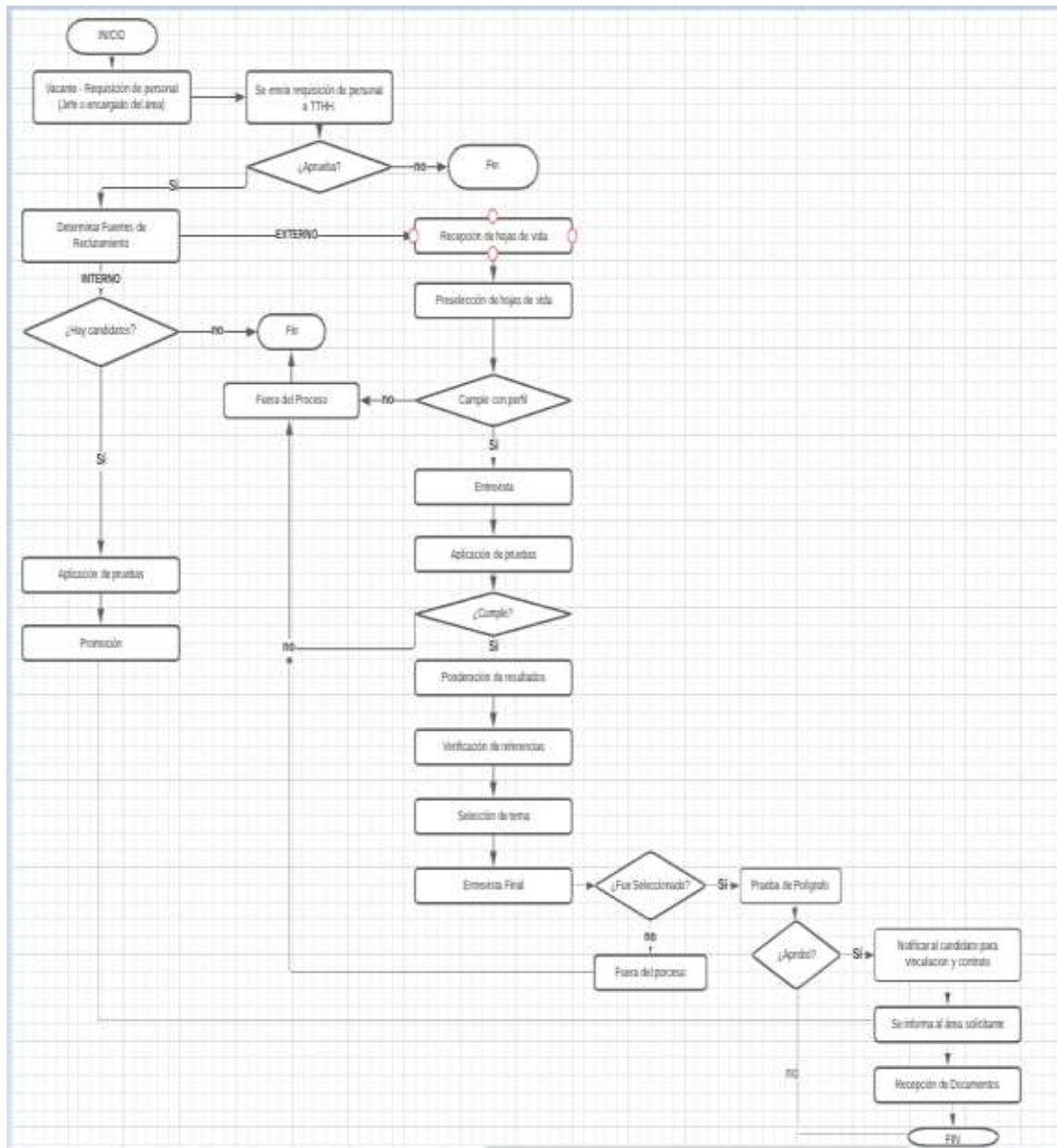


Ilustración 36. Flujograma de la propuesta

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Sepronac Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, de acuerdo a la investigación realizada se concluye que, el proceso de reclutamiento y selección de la empresa si influye en los índices de rotación de personal.

Se evidencio que, los procesos utilizados en la selección de personal de la empresa son tradicional, pues no utilizan las técnicas establecidas para estos fines, a pesar, que la empresa invirtió en un paquete de baterías psicológicos, es insuficiente, si no cuentan con un instructivo o manual de reclutamiento y selección por competencias, dejando a la herramienta obsoleta o simplemente como un paquete de pruebas.

El índice de rotación de personal del primer semestre del año 2018 según la formula planteada por el Lic. Torres tiene un promedio del 6.89%, que corresponde alrededor de 120 personas mensuales entre personal desvinculado y personal contratado, a comparación con el primer semestre del año 2019, en donde los índices de rotación de personal disminuyeron en un 4.03% dando como resultado un índice del 2.87%, para este primer semestre del año 2019 la empresa ya contaba con un modelo de reclutamiento y selección por competencias.

Al aplicar el modelo propuesto, se podrá aligerar el proceso de reclutamiento y selección, utilizando el instructivo de competencias se podrá ejecutar los procesos de una manera ordenada y estructurada.

En conclusión, con la implementación de un proceso de reclutamiento y selección por competencias disminuirá los índices de rotación de personal, convirtiéndole a la empresa en una fuente de trabajo estable y agradable para los clientes internos y externos.

## **Recomendaciones**

Para Sepronac Cía. Ltda., el proceso de reclutamiento y selección por competencias debe ser aprobada e implementada de manera inmediata por la Gerencia, con el único fin, de reducir los índices de rotación de personal. Promoviendo las buenas prácticas dentro de los procesos de selección y por ende de la gestión del talento Humano.

Un enfoque por competencias, debe estar ligado al contexto laboral de una organización, trabajando sistemáticamente para determinar cuáles son las competencias y sus niveles que requiere sus colaboradores, utilizando las herramientas existentes y alineadas al modelo propuesto, se pueden acercar más, a lo que se exige de un candidato para el puesto de trabajo.

La unidad de Talento Humano, deberá realizar una evaluación de los procesos de reclutamiento y selección, cada seis meses, considerando que las competencias no son estáticas, y están evolucionando constantemente en función a los cambios tecnológicos, del personal, del entorno, del mercado y nuevos clientes.

La empresa tiene un número de empleados muy grande, por lo tanto, es importante que la empresa incorpore profesionales vinculados a la unidad de Talento Humano, para que apliquen modelos técnicos y alternativas de mejora a los procesos que ayuden a evitar los altos índices de rotación de personal en los cargos más conflictivos.

Y, por último, la empresa está en la obligación de realizar estudios del clima laboral, encaminados a mejorar los procesos para un desempeño óptimo por parte de todos los colaboradores. Con el único fin de retener a los mejores talentos dentro de la empresa para el beneficio mutuo entre colaborador y organización.

## Bibliografía

- Alles, Martha. 2006. *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. Editorial.
- . 2008. *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. Editorial.
- . 2009. *Diccionario de Competencia - Tomo I*. Buenos Aires: Granica S.A. Editorial.
- . 2010. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A. Editorial.
- . 2013. *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. Editorial.
- . 2017. *Elija al mejor: la entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. Editorial.
- Andrade Martínez, Marco Leonardo. 2010. “Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009”. Tesis, Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844>.
- Arias, Fidias. 2000. *Introducción a las técnicas de investigación en ciencias de la administración*. México: Trillas.
- Becerra Gálvez, Mayeline, y Francisca Campos Ahumada. 2012. *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Benavent, Vicente. 2014. Consecuencia de una mala selección. Gestión de personas. <https://vicentebenavent.wordpress.com/2014/08/12/6-consecuencias-de-una-mala-seleccion-de-personal/>.
- Blasco Mira, Josefa Eugenia, y José Antonio Pérez Turpín. 2007. *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Sant Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.
- Boyatzis Richard. 1982. “The competent manager: a model for effective managers”. Nueva York: Wiley.
- Charria Ortiz, Victor, Kewy Sarsosa Prowesk, Ana Fernanda Uribe Rodríguez, y Felipe Arenas Ortiz. 2011. *Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia*. *Psicología desde el Caribe* 133-165.

- Chiavenato, Idalberto. 1998. *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- . 2009. *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- . 2011. *Administración de recursos humanos: El Capital Humano de la Organización*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Cifuentes Arias, Mario. 2008 “Educación por competencia”. *El concepto de competencia para la educación*. En *Tesis (Maestría en Gerencia Educativa)*, 97. Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Corral, Fernando. 2007. “Reclutamiento y Selección por competencias”. [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf).
- Díaz Ismodes, David. 2012. “Modelo de Competencias”. <https://www.icao.int/SAM/Documents/DSOSYMP12/Definici%C3%B3n%20y%20control%20de%20Competencias%20.pdf>.
- Embid Ibáñez, Oscar, Blanca Fernández, Velilla Herrans, y Iris Rueda Sánchez. 2011. *Gestión por competencias en la administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Aragón: Jfactory.
- Ekos. (28 de agosto de 2014). *Ekos Negocios*. Obtenido de ¿Cuánto cuesta la rotación de personal?: <http://www.ekosnegocios.com/>
- Flores, Roberto, Abreu J.L., y Badii M.H. 2008 “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas”. *International Journal of Good Conscience*: 35.
- Fundación Chile. 2004. *Competencias Laborales para Chile 1999-2004*. Santiago de Chile: Recrea Ltda.
- Galeno Marín, María Eumelia. 2016. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa.
- Gargicevich, Adrián, Mauro Grassi, y Alejandro Ramello. 2015. “El iceberg organizacional”. [https://www.academia.edu/23412870/Iceberg\\_organizacional](https://www.academia.edu/23412870/Iceberg_organizacional)
- González Ríos, Mario. 2006. “La rotación del personal como un elemento laboral”. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>.
- Gualavisí Moran, Félix. 2014. “Diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias para mejorar el sub sistema de reclutamiento y selección enfocado a disminuir el nivel de rotación de personal en el área operativa de la compañía

- Aerogal”. Tesis. Universidad Central del Ecuador.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3672/1/T-UCE-0007-130.pdf>
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. 2010. Metodología de la investigación. 5a ed. México, D.F: McGraw-Hill.
- Herrera Cabezas, Andrea, María Fernanda Restrepo Álvarez, Ana Fernanda Uribe Rodríguez, y Claudia Natalia López Lesmes. 2009. “Competencias académicas y profesionales del psicólogo”. 7 de febrero de 2009.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v5n2/v5n2a04.pdf>.
- Leboyer, Levy. 2003. *Gestión por competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Leví Orta, Genoveva, y Eduardo Ramos Méndez. 2012. “Componentes de las competencias en los nuevos grados de algunas universidades españolas”. *Revista de Educación*: 36.
- Lira Carlos, 2005. “Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación”. Santiago de Chile: Universidad de los Lagos.
- López Gumucio, J. Ricardo. 2010. *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Cochabamba: Perspectivas.  
<http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>.
- López Parra, Natalia. 2010. “Sistema de gestión por competencias”. Monografía, Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- López Quejido, María. 2017. Proyecto de consultoría de Recursos Humanos. *Gestión de Recursos Humanos basada en Competencia*. 2017.  
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24009/1/TFM000745.pdf>.
- Lozano, L y Sayi-Vela, L. 2005. “La gestión por competencias en el grupo Grümethal”. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 194, 40-51. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1350980>. 1130-8117.
- Mañueco, Jose Luis Dirube. 2004. *Un modelo de gestión por competencias*. España: Ediciones Gestión.
- Mertens, Leonard. 1996. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Millán Rosas, Guadalupe. 1996. “Rotación de personal”.  
<http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>.

- Mulder, Martin. 2007. "Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente". *Revista Europea de Formación Profesional*: 20.
- Quezada Martínez, Humberto. 2003. *Modelos para la identificación de competencias laborales*. 20 de agosto de 2003. <https://www.gestiopolis.com/modelos-identificacion-competencias-laborales/>.
- Saracho, J. M. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores
- Shieltz, Matthew. 2002. *Tipos de modelos de competencia*. <https://pyme.lavoztx.com/tipos-de-modelos-de-competencia-5499.html>.
- Spencer, Lyle, y Signe Spencer. 1993. *Competence at Work, Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Tejada Fernández, José, y Antonio Navío Gámez. 2009. "El desarrollo y la gestión de competencias: una mirada desde la formación". *Revista Iberoamericana de Educación*: 16.
- Torres, Geli. 2014. "Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos". *Revista Real*
- Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. 2014 *Manual de Estilo*. Quito: ISBN.
- Universidad ESAN. 2015. *Gestión por competencias: ¿Cuáles son los tipos de competencias dentro de una organización?* 6 de octubre de 2015. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/>.
- Vergara, Carlos. 2018. *¿En qué consiste el enfoque conductual en psicología?* 15 de febrero de 2018. <https://www.actualidadenpsicologia.com/enfoque-conductual-psicologia/>.
- Werther, William, y Davis Keith. 2004. *Administración de Personal y recursos humanos*. 5° edición. España: Mc Graw-hill.
- Zarazúa Vilchis, José Luis. 2013. "La selección de personal por competencias". *¿Cómo aplica en la empresa mexicana?* Enero de 2013. <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2626/La-seleccion-de-personal-por-competencias.pdf?>



## Anexos

### Anexo 1. Diccionario de Competencias

Son las que están orientadas a todo el personal de Sepronac Cía. Ltda. con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Tabla 38. Definición de las Competencias Organizacionales y específicas

Diccionario de Competencias		
Competencias organizacionales		
Orientación al servicio	Capacidad para identificar y comprender las necesidades y expectativas de las personas en relación con la empresa y entenderlas con calidad requerida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica y comprende las necesidades de las personas.</li> <li>- Demuestra interés por las necesidades o requerimientos de las personas.</li> <li>- Ofrece respuestas a las personas que lo requieren con calidad y oportunidad.</li> <li>- Acuerda con las personas las condiciones en las cuales presta el servicio.</li> <li>- Canaliza las necesidades de las personas hacia las instancias que pueden darle solución.</li> <li>- Se muestra respetuoso y cordial frente a la persona que solicita el servicio.</li> </ul>
Disposición al cambio	Capacidad para proponer cambios y adecuar las actuaciones laborales ante las nuevas realidades que presenta la organización y su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifica sus actuaciones para responder a los cambios organizacionales.</li> <li>- Promueve el cambio desde la responsabilidad de su cargo.</li> <li>- Propone cambios ante las realidades del entorno y de la organización.</li> <li>- Toma las decisiones necesarias para facilitar el cambio.</li> <li>- Se adapta a distintas situaciones y personas.</li> <li>- Reconoce e integra los puntos de vista de otros.</li> </ul>
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar y expresarse en forma clara, concreta, y oportuna a través de la escritura y el lenguaje verbal y no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escucha y verifica lo que interpreta con su interlocutor.</li> <li>- Se comunica con base en hechos concretos.</li> <li>- Fundamenta sus explicaciones con argumentos que demuestran dominio conceptual y técnico.</li> <li>- Adecua su discurso a diferentes públicos y mantiene la calidad de su mensaje.</li> <li>- Mantiene comunicación permanente y oportuna que apoye el logro de los objetivos.</li> </ul>
Competencias específicas		
Competencias	Descripción	Niveles
Desarrollo del equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	A: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
		B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
		C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
		D: Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Liderazgo para el cambio	Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.	<p>A: Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.</p> <p>B: Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.</p> <p>C: La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.</p> <p>D: rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas</p>
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.	<p>A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.</p> <p>B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.</p> <p>C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.</p> <p>D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.</p>
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.	<p>A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.</p> <p>B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.</p> <p>C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.</p> <p>D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.</p>
Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	<p>A: Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.</p> <p>B: Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.</p> <p>C: Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.</p> <p>D: Ejecuta órdenes bajo supervisión.</p>
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.	<p>A: Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.</p> <p>B: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.</p> <p>C: Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para</p>

		<p>el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.</p> <p>D: Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.</p>
Liderazgo	<p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.</p>	<p>A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.</p> <p>B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.</p> <p>C: Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p> <p>D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>
Trabajo en Equipo	<p>Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>	<p>A: La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.</p> <p>B: Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.</p> <p>C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.</p> <p>D: Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.</p>
Orientación a Resultados	<p>Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<p>A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.</p> <p>B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.</p> <p>C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.</p> <p>D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.</p>

		Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	<p>A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.</p> <p>B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p> <p>C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.</p> <p>D: Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.</p>
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	<p>A: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.</p> <p>B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.</p> <p>C: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.</p> <p>D: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.</p>
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	<p>A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>B: Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>C: Alcanza los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.</p> <p>D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.</p>
Relaciones interpersonales	Capacidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás y un cierto conocimiento para los usos y costumbres sociales.	<p>A: Buscar y crear nuevas relaciones positivas dentro y fuera de su contexto laboral, evaluando el impacto de las relaciones personales y profesionales.</p> <p>B: Mantener y propiciar las relaciones y contactos más allá de su entorno inmediato, favoreciendo un clima de concordia y entendimiento en las relaciones personales y profesionales.</p> <p>C: Interesarse por establecer contactos en su trabajo y mostrar una actitud receptiva hacia las relaciones interpersonales</p> <p>D: Mantener los contactos y relaciones habituales en el ámbito de sus funciones y actividades sin expresar dificultades de relación.</p>

Fuente: Martha Alles. "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario"

Elaboración: Propia

## Anexo 2. Requisición de personal



DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO  
DIVISIÓN DE DESARROLLO HUMANO

### REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Fecha de elaboración						
DATOS DEL PUESTO VACANTE						
Nombre del Puesto						
Adscripción						
Ubicación Interna						
Jefe Inmediato (Nombre)				Puesto que ocupa		
Horario a desempeñar				Jornada semanal		
Vacante generada	Baja	Incapacidad	Licencia o permiso	Puesto de nueva creación	Otro (especifique)	
Si aplica, nombre del ocupante anterior						
REQUERIMIENTOS						
Escolaridad	Carrera Técnica	Licenciatura	Posgrado	Otro:		
Cursos o Diplomados						
Paquetes de Computación que debe manejar	Programa	Nivel				
		Básico	Medio	Básico	Experto	
	Word					
	Excel					
	Power Point					
Otro (especifique):						
Conocimiento de Idiomas	Idioma	Nivel	Hablado	Traducido	Escrito	
Experiencia en el puesto	Área y o Especialidad			Tiempo		
Conocimientos Especializados						
Funciones que desempeñar						

COMPETENCIAS					
Tomando como promedio la conducta de la mayoría de las personas					
Característica	Por debajo del promedio	Promedio	Por encima del promedio		
EN CASO DE TENER CANDIDATO A CUBRIR LA VACANTE FAVOR DE LLENAR LO SIGUIENTE					
Nombre del Candidato					
Situación actual	Becario	Servicio Social	Interno	Externo	Otro

LLENADO		
Nombre	Firma	Puesto

PARA SER LLENADO POR CED				
Tipo De Plaza	Presupuestada	No presupuestada	Ingresos Propios	Autorizada por Rectoría
Afecta la Calidad del producto	SI	Analizo		

Ilustración 37. **Requisición de personal**  
Fuente: Direccion de Talento Humano  
Elaboración: Propia

### Anexo 3. Formato de calificación para la entrevista de BEI y Assessment Center

#### ENTREVISTA Y ASSESSMENT CENTER POR COMPETENCIAS

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

#### Competencia

**TRABAJO EN EQUIPO:** integrar las propias energías laborales con las de los otros miembros de la Institución, tanto fuera como dentro de la estructura formal de autoridad, con el fin de alcanzar las metas institucionales, siendo consciente de la relevancia de la corresponsabilidad.

<b>GRADOS</b>
A. Participa de manera formal en el trabajo de grupo; interactúa para defender su punto de vista y no se esfuerza por comprender el de los demás.
B. Aprecia las capacidades del resto de los miembros del grupo y lo explica; favorece la integración entre los miembros, estimulando la discusión constructiva
C. Solicita ideas y opiniones para tomar las decisiones y/o redactar programas compartidos.
D. Estimula el dialogo y la discusión sin perder de vista el resultado, promoviendo un clima amistoso.

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>CALIFICACION</b>
	SITUACION	
	ACCION	
	RESULTADO	

Ilustración 38. Entrevista por competencias

Fuente: Direccion de Talento Humano

Elaboración: Propia

### Anexo 4. Formato de verificación de datos



**SEPRONAC**  
Soluciones integrales para su seguridad.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO  
VERIFICACION DE DATOS

Nombre del Aspirante: \_\_\_\_\_

Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

Empresa donde trabajó			
Persona que da la referencia			
CARGO			
Tiempo de trabajo			
Función que desempeñó			
Responsabilidad			
Honestidad			
Actitud			
* Motivo de salida			
Lo volvería a contratar?			
Comentarios adicionales			
Calificación promedio:	#(DIV/D)	#(DIV/D)	#(DIV/D)
Revisión procesos judiciales			
Revisión de títulos académicos			

Verificado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

01-02	VALD
3	BUENO
4	MUY BUENO
5	EXCELENTE

La calificación mínimo promedio es 3.

\* CUALQUIER INFORMACION FALSA EN ESTE PUNTO DESCALIFICARÁ AL ASPIRANTE

#### Ilustración 39. Formato de verificación de datos

Fuente: Dirección de Talento Humano

Elaboración: Propia



### Anexo 5. Formato de calificación final e informe final

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de candidato/a: \_\_\_\_\_

Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

FACTORES		Ponderación	Calificación	Puntos que se asigna
Valoración Hoja de Vida (entrevista inicial)		0,20	10	2
Verificación de información y referencias	Entrevista curricular	0,10	10	1
	Laborales	0,10	10	1
	Personales	0,10	10	1
Identificación de competencias	Entrevista por competencias	0,25	10	2,5
	Prueba técnica	0,25	10	2,5
			Total	10

Nota: La máxima calificación es 10

Firma de responsabilidad (nombre y cargo)                      Firma de responsabilidad (nombre y cargo)

**INFORME ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (ADMINISTRATIVO)**  
**INFORME ASSESSMENT CENTER (OPERATIVO)**

Fecha: \_\_\_\_\_

Competencia evaluada	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra

Observación Final: (incluye calificación) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma de responsabilidad (nombre y cargo)                      Firma de responsabilidad (nombre y cargo)

**Ilustración 40.** Formato de calificación final e informe final

Fuente: Dirección de Talento Humano

Elaboración: Propia

**Anexo 6. Anuncio**

**ESTA ES TU OPORTUNIDAD...!!**

**ADMINISTRADOR/A**

Estamos buscando un/a ADMINISTRADOR, para un importante convenio.

**Requisitos:**

- Mínimo 1 año en el cargo actual
- Manejo de Excel intermedio
- Excelente actitud de servicio, habilidad para solucionar problemas, buen manejo de relaciones interpersonales, habilidad para toma de decisiones
- Disponibilidad de tiempo completo

**Principales responsabilidades:**

- Manejo de cajas, personal administrativo, elaboración de estadísticas, control de mantenimiento y funcionamiento del edificio.

Las personas interesadas deben enviar su solicitud hasta el día Lunes 08 de abril por e-mail al correo [i.sanchez@sepronac.com.ec](mailto:i.sanchez@sepronac.com.ec)

**SEPRONAC**  
SEGURIDAD PRIVADA ECUATORIANA

Definir la empresa


Ilustración 41. Anuncio  
Fuente: Dirección de Talento Humano  
Elaboración: Propia

**Anexo 7. Formato de calificación de la entrevista cliente interno**

Soluciones integrales para su seguridad.		EVALUACIÓN DE CANDIDATOS			
CARGO:					
FECHA:					
Parámetros	Nombre Aspirante 1:	Nombre Aspirante 2:	Nombre Aspirante 3:	Nombre Aspirante 4:	
	Califique del 1 al 5	Califique del 1 al 5	Califique del 1 al 5	Califique del 1 al 5	
Formación					
Experiencia					
Prueba					
Empatía desarrollada en la entrevista					
	0,00	0,00	0,00		
<b>Puntajes:</b>					
Excelente		5			
Muy bueno		4			
Bueno		3			
Regular		2			
Malo		1			
Nombre aspirantes seleccionados:					
Comentarios:					

Ilustración 42. Formato de calificación de la entrevista cliente interno  
Fuente: Dirección de Talento Humano  
Elaboración: Propia

## Anexo 8. Descriptivo de cargos



---

**DATOS DE LA EMPRESA**

Nombre de la empresa:  Giro:   
 Domicilio:

---

**A. DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO**

Nombre del Puesto:   
 Área o departamento:   
 Supervisa a:   
 Supervisor por:

---

**B. DESCRIPCION DEL PUESTO**

Mision del puesto:   
 Objetivo del puesto:   
 Areas de responsabilidad:

---

**B1. DESCRIPCION DE TAREAS**

Ord	Que hace (Deber o tarea que cumple)	Como hace (Procedimiento)	Para qué hace (Razón de la tarea)	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total

---

**C. PERFIL DEL PUESTO**

**C1. Requerimiento del Cargo**

Nivel de Instrucción:   
 Capacitación Adicional:   
 Idiomas/nivel:   
 Conocimientos informáticos:   
 Conocimientos específicos:   
 Conocimientos generales:   
 Experiencia laboral requerida:   
 Otros Requisitos:

---

**C2. Competencias**

Competencia	Clasificación	Competencia
Generales	Directivas	
	organizacionales	
	personales	
Específicas	Directivas	
	organizacionales	
	personales	

---

**D. RESPONSABILIDADES** Sobre que procesos, personas, productos, equipos, etc., es el cargo responsable: Utilice los siguientes indicadores de temporalidad: S=siempre, F=frecuentemente, O=ocasionalmente, N=nunca

	S	F	O	N
Tiene responsabilidad sobre				
Supervisión de personas: (cuantas)				
Equipos: (que equipos)				
Sobre métodos y procedimientos: (cuales)				
Sobre documentos: (que documentos) formatos				
Manejo de Dinero: (cantidad)				
Información confidencial: (que tipo de datos)				

---

**E. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**

Qué tipo de enfermedad profesional y no profesional puede contraer por la ejecución del puesto: (enliste desde la más aguda a la esporádica)	
Que accidente podría sufrir en el desempeño de sus funciones: (enliste desde el más grave al más leve)	
Describa las condiciones ambientales en las que se desarrolla la actividad (oficina, terreno, movilización)	
Que factores de riesgo están presente en la realización de la tarea del puesto de trabajo. (físico, mecánico, químico, biológico, psicosocial, ergonómico y ambiental)	

---

**F. DATOS DE ELABORACION**

Fecha de elaboración:   
 Nombre del Trabajador:   
 Nombre del Supervisor:   
 Descriptivo de cargo:

Ilustración 43. Descriptivo de cargos  
 Fuente: Direccion de Talento Humano  
 Elaboración: Propia

## Anexo 9. Encuesta

ENCUESTA					
Objetivo: los fines de esta encuesta es para la realización de una investigación de TESIS cuya finalidad es identificar las razones de porque sale de la empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.					
DATOS DEL ENCUESTADO					
<b>Cargo:</b>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>	
<b>Género:</b>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	
<b>Edad:</b>	18 - 30	<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>	41 - 50 <input type="checkbox"/>
<b>Tiempo en la empresa:</b>	Menos de 1 mes	<input type="checkbox"/>	de 1 a 3 meses	<input type="checkbox"/>	mas de 3 meses <input type="checkbox"/>
<b>Instrucción:</b>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>	Cuarto Nivel <input type="checkbox"/>
	Egresados	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	
<b>Motiva de la salida</b>	Renuncia Voluntaria	<input type="checkbox"/>			
	Término del Periodo de prueba	<input type="checkbox"/>			
	Abandono del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>			
	Otros	<input type="checkbox"/>			
INDICACIONES					
Por favor, dedique unos minutos de su tiempo para completar esta pequeña encuesta de salida, la información que nos proporciona será utilizada para mejorar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial					
<b>1. ¿Su cargo correspondía a un proceso de reclutamiento?</b>					
	Interno	<input type="checkbox"/>			
	Externo	<input type="checkbox"/>			
<b>2. Si su reclutamiento fue externo indique cómo fue reclutado</b>					
	Redes Sociales	<input type="checkbox"/>			
	Recomendación	<input type="checkbox"/>			
	Páginas web	<input type="checkbox"/>			
<b>3. ¿Considera que el proceso de selección fue el más adecuado?</b>					
	Frecuentemente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Fuertemente de acuerdo	<input type="checkbox"/>			
<b>4. ¿El proceso de Selección fue claro y de forma apropiada?</b>					
	Frecuentemente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Fuertemente de acuerdo	<input type="checkbox"/>			
<b>5. ¿Su nivel de instrucción está acorde al cargo que ocupa?</b>					
	Frecuentemente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Fuertemente de acuerdo	<input type="checkbox"/>			
<b>6. ¿Recibió instrucciones acerca de cómo realizar su trabajo?</b>					
	Frecuentemente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Fuertemente de acuerdo	<input type="checkbox"/>			
<b>7. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que Ud., esperaba?</b>					
	Frecuentemente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Fuertemente de acuerdo	<input type="checkbox"/>			
<b>8. ¿Consideras que tus competencias van ligadas con el perfil del puesto de trabajo?</b>					
	Frecuentemente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>			
	De acuerdo	<input type="checkbox"/>			
	Fuertemente de acuerdo	<input type="checkbox"/>			
Agradecemos su colaboración					
ESTE APARTADO DEBE CONTESTAR EL JEFE INMEDIATO					
<b>¿Usted, considera que la salida del colaborador es por un mal procedimiento de reclutamiento y selección?</b>					
			Si	<input type="checkbox"/>	
			No	<input type="checkbox"/>	
			Otros	<input type="checkbox"/>	

Ilustración 44. Encuesta

Fuente: Encuesta de Selección de Personal  
Elaboración: Propia