

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROYECTO DE DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

TOMO I

**“DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS Y SUS FASES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
QUE PRESENTA NECESIDADES DE SELECCIÓN DE LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR MATRIZ QUITO”.**

ELABORADO POR:

LUIS HERNAN AGUILAR CUEVA

ANDRES GERARDO ESTRELLA GUZMAN

DIRECTOR: LCDO. PABLO MOLINA BRAVO

QUITO, 2007

AGRADECIMIENTOS

Manifiesto mi agradecimiento profundo a todos quienes aportaron al desarrollo de este proyecto.

Mil gracias a todos mis profesores, dignos orientadores y maestros, quienes me guiaron con su sabiduría las ideas propuestas y los resultados obtenidos en el presente trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que me abrió las puertas para alcanzar mis sueños.

Mi más grande gratitud a mis familiares y amigos que siempre estuvieron apoyándome, con sus muestras de afecto y solidaridad, y por la ayuda que me entregaron para crecer como ser humano.

Andrés Gerardo Estrella Guzmán

El presente proyecto es el resultado de los conocimientos adquiridos durante mi carrera profesional en mi querida Universidad.

En esta ocasión quiero expresar mi sentido agradecimiento a los señores docentes y al personal administrativo de la Facultad de Psicología por su apoyo personal y académico, en especial al doctor Jaime Moreno, al licenciado Pablo Molina y al ingeniero Raúl Naranjo quienes con su experiencia, profesionalismo y confianza me brindaron la apertura y la guía necesaria para culminar mi trabajo. De igual manera quiero expresar mi reconocimiento y cariño a mis padres Hernán y Edith, a mi hermana Mary, a mi querida Gaby y a mi amiga Elizabeth que estuvieron a mi lado alentando desinteresadamente e impulsando día a día mi superación.

Luis Hernán Aguilar Cueva

DEDICATORIA

A mis padres por ser el ejemplo y la fuente de inspiración, por su comprensión y apoyo, porque no me han dejado desvanecer, siempre están ahí guiándome y alentándome a tomar caminos seguros; a mi hermana por sus consejos y por saber escucharme, a mi tía Marianita por su ferviente lucha dedicación y en especial por el apoyo incondicional. (Luis)

Dedico este trabajo especialmente a mi Madre, por ser la persona que me ha inyectado la energía y fuerza suficiente para alcanzar todas y cada una de las metas que me he propuesto.

A mi Padre por su incondicional apoyo y comprensión en cada etapa de mi vida.

A Diego y Maria Eugenia por ser mi ejemplo y modelo a seguir, por enseñarme que la unión y calor familiar rompen cualquier adversidad de la vida.

A mis primos Cristina, Diego y Fernando por ser mis hermanos adoptivos, por acompañarme en todo momento.

A Javier Navarrete y Erika Galárraga por ser mis verdaderos amigos, por estar en las buenas y en las malas, por sus sabios consejos.

*A mis profesores que me han brindado las herramientas suficientes para poder llegar a ser un verdadero profesional. **(Andrés)***

INDICE

1. MARCO INTRODUCTORIO	8
1.1 Marco Referencial	11
1.1.1 Título del Proyecto	11
1.1.2 Nombre de la Institución	11
1.2 Antecedentes de la Institución	11
1.2.1 Filosofía	12
1.2.2 Misión	13
1.2.3 Visión	13
1.2.4 Metas	14
1.2.5 Objetivos de la Institución	14
1.2.6 Personal	15
1.3 Beneficios y Servicios	16
1.4 Organigrama Estructural	19
1.5 Demanda Institucional	20
1.6 Objetivos del Proyecto	22
2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
2.1 ¿Qué son las Competencias?	25
2.2 Proceso de Selección de personal por Competencias	30
2.2.1 Importancia de los Procesos de Selección por Competencias	31
2.2.2 Diferencia entre el Proceso de Selección Tradicional y por Competencias	32
2.3 Etapas del Proceso de Selección por Competencias	36
2.3.1 Requisición de personal:	39
2.3.2 Determinar el perfil del cargo:	40
2.3.3 Reclutamiento de Personal	43
2.3.4 Recepción y Preselección de Currículos	58
2.3.5 Solicitud de Empleo	60
3 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPENTENCIAS	62
3.1 Elaboración de la Matriz de Evaluación	62

3.2	Determinar el Orden de los Métodos de Evaluación.....	62
3.2.1	La Entrevista	64
3.2.3	Aplicación de Pruebas Psicotécnicas	93
3.3	Examinar el Ajuste Persona – Puesto.....	106
3.3.1	Referencias	108
3.4	Elaboración de los Reportes de Selección.....	110
3.4.1	Presentación de los Candidatos Finalistas.....	110
3.5	Notificación de los Resultados del Proceso de Selección a los Candidatos.....	112
3.6	Evaluar la Validez del Perfil	113
4	INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	113
4.1	Objetivos de la Inducción	115
4.1.1	Objetivo General	115
4.1.2	Objetivos Específicos	116
4.2	Capacitación Inicial	117
4.3	Elaboración de Manual de Inducción.....	118
4.3.1	Información sobre la Institución:	119
4.3.2	Disciplina Interior:	120
4.3.3	Comunicaciones/ personal:.....	120
4.3.4	Funciones del Empleado:.....	120
4.4	Etapas de la Inducción	121
4.4.1	Primera Etapa	121
4.4.2	Segunda Etapa	123
4.4.3	Tercera Etapa.....	124
5	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	126
6.	CONCLUSIONES.....	128
7.	RECOMENDACIONES.....	129
8.	BIBLIOGRAFÍA	132

1. MARCO INTRODUCTORIO

En un mundo tan competitivo como en el que vivimos, el recurso humano ha tomado un papel estratégico primordial dentro de las organizaciones, obligando de este modo a que los especialistas en la administración de los recursos humanos busquen e investiguen nuevas formas de potencializar e incrementar los niveles de productividad de sus empleados.

“Esta tendencia ha tenido reflejos en los que hoy por hoy llamamos Gestión del Recurso Humano por *competencia*, si bien este es un concepto prácticamente nuevo, lo que busca es integrar los *Conocimientos* (conceptos, teorías o disciplinas que sirven para entender o comprender una situación, un problema o efectuar un determinado diagnóstico dentro de cualquier situación, se las adquiere a través de la educación formal o informal), *Destrezas* (características o cualidades, particularmente significativas, que debe demostrar poseer una persona para el ejercicio de las actividades y responsabilidades de un cargo al interior de la Institución), y *Habilidades* (capacidad necesaria para aplicar los conocimientos y experiencias en el cargo). Se las puede adquirir a través de la capacitación o experiencia social o profesional”¹.

Diversos autores como Martha Alles en su libro Selección de Recursos Humanos por Competencias (2003) y Spencer & Spencer en su libro Competente at Work (1993), introducen el modelo de Iceberg, donde

¹ Nota tomada del cuaderno de Andrés Estrella 2002

gráficamente dividen las competencias en dos amplios grupos: “Las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y los conocimientos y las menos fáciles como el concepto de sí mismo, la actitud, valores y el núcleo de la personalidad, es decir, que pueden clasificarse en profundas o de difícil detección y las tangibles o de fácil detección.

Conocer las competencias en su parte más profunda (valores, motivos, rasgos de personalidad) podría ayudar a predecir diversos comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales”², es por esta y otras razones que la Gestión de Recursos Humanos basada en un sistema de Competencias ayuda a las empresas a incrementar los niveles de competitividad y productividad.

El enfoque basado en competencias permite alinear la estrategia de cada organización según sus necesidades, ya que al desarrollar un recurso tan importante como es el capital humano, se garantiza el cumplimiento de los objetivos de la organización, es decir, al agrupar los conocimientos, habilidades, destrezas y características personales que deben cumplir las personas para una determinada labor, aseguraremos un desempeño de éxito en las personas, que se traducirá en desarrollo de toda la organización que contribuirá al desarrollo organizacional.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la actualidad, es considerada como una de las instituciones educativas con mayor prestigio;

² ALLES M., *Diccionario de preguntas Gestión por Competencias*, Buenos Aires, Granica, 2003, Pág. 27

cuenta con una infraestructura de primera y su capital humano sin duda alguna es el mejor, muestra de ello es el interés que ha despertado en sus directivos, el incursionar con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias (tema que se desarrollara a lo largo de todo este trabajo de disertación), donde se busca potencializar y seleccionar los conocimientos, destrezas y aptitudes de las personas; es justamente aquí donde el rol del Psicólogo Industrial u Organizacional juega un papel importante, ya que al estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, es el llamado a contribuir de manera directa con la estrategia de la organización.

Los futuros profesionales en el campo de la Psicología Industrial, tienen el reto de potencializar al capital humano de las empresas, desarrollando en cada uno de los miembros una cultura de servicio y de productividad, estimulando su espíritu emprendedor de tal forma que se beneficie tanto la organización como la sociedad. Por tal motivo, se ha desarrollado una propuesta para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que permitirá contar con personal competente que desempeñe sus funciones de manera óptima, garantizando el cumplimiento de objetivos y al mismo tiempo alineándolos con la misión general de la Institución.

1.1 Marco Referencial

1.1.1 Título del Proyecto

“Desarrollo del proceso de Selección por Competencias y sus fases para el personal Administrativo que presenta necesidades de selección de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Matriz Quito”

1.1.2 Nombre de la Institución



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

1.2 Antecedentes de la Institución

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador fue constituida en el año de 1946, cuando el Gobierno del Doctor Velasco Ibarra autorizó el funcionamiento de las Universidades Particulares en el País. Sus raíces se remontan a la universidad quiteña de san Gregorio, y a la necesidad sentida por profesionales laicos católicos de contar con una universidad cristiana generadora de cambios fundamentales en la sociedad ecuatoriana.

En el mismo año fueron aprobados los estatutos de la Universidad Católica del Ecuador, iniciando sus actividades con la Facultad de Jurisprudencia.

Su primer cuerpo directivo estuvo conformado por el Arzobispo de Quito Monseñor Carlos María de la Torre N., Gran Canciller, Padre Aurelio Espinosa

Pólit, S.J., Rector, Doctor José María Pérez E. y Vicerrector el Doctor Julio Tobar Donoso S.J.

En el año de 1954 Roma la erigió canónicamente en Universidad Católica y la declaró Pontificia en 1963, reconociendo así el alto nivel en la formación cultural y calidad de sus estudios.

En la actualidad la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se ha establecido con un moderno campus en donde se encuentran las Facultades de Jurisprudencia, Economía, Arquitectura, Ciencias de la Educación, Biología, Ciencias Exactas y Naturales, Lingüística, Ciencias Filosófico-Teológicas, Medicina, Psicología, Enfermería, Ingeniería Civil, Ciencias Humanas, de las cuales algunas se han extendido con cedes en otras ciudades del país como: Esmeraldas, Ambato, Ibarra, Manabí.

1.2.1 Filosofía

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una comunidad académica que contribuye al desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y el servicio ofrecido a la comunidad. Presta particular atención a la ética en todos los campos del saber y del actuar humano. Promueve el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana centrándose en sus valores trascendentes. Dentro de las exigencias de la verdad y del bien común, garantiza a sus miembros libertad académica buscando la formación integral de sus estudiantes, instruyéndolos intelectual y moralmente. Examina a fondo la realidad con los medios propios de cada

disciplina académica. Genera compromiso en los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación de los diferentes estamentos.

1.2.2 Misión

“La PUCE sustentará su gestión en los principios cristianos, en su credibilidad, seriedad, excelencia y responsabilidad; y en su compromiso de servicio al país.

Para ello propone:

- Desarrollar y difundir con niveles de excelencia, la cultura, la ciencia y la tecnología, mediante la docencia, la investigación y la extensión universitaria.
- Preparar intelectual, moral y profesionalmente a los Recursos Humanos para el servicio eficiente a la sociedad.
- Orientar a la sociedad a través de la generación de propuestas que contribuyan a la solución de los problemas nacionales. ”³

1.2.3 Visión

“La Pontificia Universidad Católica del Ecuador se propone mantener el liderazgo en el desarrollo y difusión de la cultura, la ciencia, y la tecnología, mediante la calidad y excelencia de la investigación, la docencia y la extensión universitaria, constituyéndose en factor estratégico de la transformación integral del país”⁴.

³ Tomado del Plan Estratégico PUCE, 1992-2000

⁴ Idem

1.2.4 Metas

“Ser una Universidad autosostenible, eficiente, dinámica, flexible frente a los cambios de la ciencia, de la tecnología, de la cultura y de la sociedad, que genere respuestas oportunas y apropiadas a las demandas sociales.

Una Universidad que cuente con Recursos Humanos calificados y con un alto sentido institucional, directivos que ejerzan liderazgo participativo, personal docente competente que aplique metodologías modernas de enseñanza-aprendizaje, estudiantes motivados por el conocimiento, la investigación científica y el compromiso social.

Una Universidad que se caracterice por el alto espíritu comunitario y humanístico, por el trabajo de equipo, por la comunicación efectiva entre unidades académicas y administrativas.

Una Universidad que ofrezca una sólida formación de pregrado y postgrado en las especialidades que respondan a las necesidades del País”⁵.

1.2.5 Objetivos de la Institución

“La Pontificia Universidad Católica del Ecuador tiene los siguientes objetivos como institución:

- Acrecentar y difundir la cultura, la ciencia y la tecnología mediante la docencia, investigación y extensión;

⁵ Tomado del Plan Estratégico PUCE, 1992-2000

- Formar intelectual y moralmente a sus miembros para servir a la sociedad en el ejercicio profesional;
- Dirigir su actividad hacia el hombre integral para superar una formación meramente profesionalizante;
- Tender a la excelencia en sus actividades de docencia, investigación y extensión; y ofrecer una sistematización de los estudios que posibilite la comunicación interdisciplinaria entre las diversas ciencias.
- Esclarecer, afianzar y defender la fisonomía cultural del país, y estudiar con rigor científico la realidad nacional, para encontrar solución a los problemas”⁶.

1.2.6 Personal

La PUCE tiene en la actualidad 1595 empleados distribuidos en diferentes grupos ocupacionales:

<i>GRUPO OCUPACIONAL</i>	NUMERO DE EMPLEADOS	<i>PORCENTAJE</i>
Docente	1071	67,15%
Técnico	90	5,65%
Administrativo	314	19,67%
Servicios	120	7.53%
TOTAL	1595	100.00%

⁶ Tomado del Plan Estratégico PUCE, 1992-2000

Estos grupos se encuentran clasificados en 106 cargos específicos de acuerdo a la estructura institucional.

1.3 Beneficios y Servicios

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador trabaja por el bienestar de su personal administrativo, docente y estudiantil brindándoles todo tipo de servicios, entre los que encontramos:

- Dirección De Extensión y Relaciones Internacionales (DERI)
- *Becas e intercambios*
- *Avales académicos*
- *Programas y cursos de educación continua*
- Dirección De Comunicación Institucional y Relaciones Públicas
- Dirección De Pastoral Universitaria
- Afiliación a comisariatos
- Fondo de inversión social de los trabajadores y profesores de la PUCE (FISPUCE)
- Fondo de cesantía
- Subsidios de antigüedad
- Sobresueldo
- Bono de Guardería
- Bono social
- Bonos de responsabilidad y representación.
- Beneficios de ley

- Anticipos
- Subsidio enfermedad
- Asociación de trabajadores de la PUCE
- Asociación de profesores de la P.U.C.E
- *Cooperativa De Ahorro y Crédito “Universidad Católica Del Ecuador”*
- Becas laborales
- Centro Médico
- Farmacia
- Servicio de laboratorio y microbiología
- Medicina prepagada
- Biblioteca General
- Centro de Informática
- Centro de Psicología Aplicada (CPA)
- Consultorios jurídicos gratuitos
- Instalaciones para descanso y recreación del personal ubicado en la costa Ecuatoriana (Tonsupa – Playa Ancha)
- Centro Cultural
- Archivo “General Juan José Flores”
- Museo Weilbauer
- Museo Jacinto Jijón y Caamaño
- Centro De Publicaciones
- Coordinación De Cultura
- Museo de zoología: QCAZ
- Estación científica Yasuní
- Coordinación de promoción de salud

- Coordinación de deportes
- Cafeterías y restaurantes
- Parqueaderos
- Centro de Copiado

1.5 Demanda Institucional

DEMANDAS INSTITUCIONALES	EXPLICACIÓN / COMENTARIOS
Normas y Políticas de Selección de Personal	<p>Las normas y políticas de selección de personal por Competencias son las directrices que permiten llevar adecuadamente un proceso bajo condiciones estrictamente éticas, morales y técnicas que garantizan el normal desarrollo de las actividades relacionadas a dicho proceso, por este motivo, la mencionada necesidad es de suma importancia para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador</p>
Fuentes de reclutamiento	<p>Las fuentes de reclutamiento son los mecanismos que permiten obtener candidatos para tomar una decisión acertada para una futura contratación.</p> <p>En La Pontificia Universidad Católica, no existen fuentes de reclutamiento definidas y estructuradas que permitan ahorrar tiempo y obtener una muestra representativa de candidatos para el perfil buscado.</p> <p>En la actualidad, este es un problema limitante que podría ocasionar una respuesta tardía en los procesos de selección.</p>
Proceso de Selección de Personal por Competencias	<p>Este es un Subsistema de Recursos Humanos, donde su principal función es seleccionar candidatos que cumplan con los requisitos de un perfil determinado, asegurando de este modo que la institución cuente con personal competente que colabore al alcance de objetivos estratégicos.</p> <p>Para llevar a cabo este proceso, se debe contar</p>

	<p>con un especialista en Recursos Humanos que tenga la capacidad de organizar, estructurar y definir los pasos y herramientas para su elaboración.</p> <p>La Pontificia Universidad Católica del Ecuador requiere un sistema para llevar a cabo dicho proceso, esto le ayudaría a contar con personal idóneo para las diferentes Direcciones.</p>
<p>Proceso de Inducción al Personal nuevo</p>	<p>La inducción es un proceso mediante el cual se da la bienvenida al personal nuevo y se garantiza su pronta adaptación a la Organización.</p> <p>La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, cuenta con el manual de inducción al personal, el mismo que no ha sido implementado, ocasionando grandes inconvenientes en el proceso de adaptación del personal; para tal efecto se debe revisar, analizar y reestructurar, de ser el caso, dicho manual que garantizará el adecuado desempeño del empleado.</p>

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador no cuenta con un Proceso de Selección por Competencias, esto se ve reflejado en la ausencia de normativas, la falta de fuentes de reclutamiento, organización en los métodos de evaluación y sus competencias, procesos de inducción, entre otros.

Es por esto que se debe implementar un proceso de Selección de Personal que asegure la contratación de personal idóneo (Conocimientos, destrezas,

aptitudes y otras características) de acuerdo al perfil de competencias de la Institución.

“La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar (léase pagar), sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”⁷ ”

En estos tiempos, el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal de crecimiento en las organizaciones, por tal motivo se le considera el recurso más importante y elemental, para el desarrollo de las mismas.

Esta tendencia ha colocado al área de Recursos Humanos, en una posición estratégica en las organizaciones, ya que uno de sus principales objetivos es atraer, seleccionar y retener al mejor personal, para evitar de este modo los costosos cambios de personal.

1.6 Objetivos del Proyecto

- Establecer el diccionario genérico por competencias para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Definir fuentes de reclutamiento para la preselección de candidatos.

⁷ ALLES M., *Selección por Competencias*, Buenos Aires, Granica , 2006, Pág. 21

- Elaborar la matriz de selección por competencias para los cargos administrativos que presentan mayor rotación en los últimos cinco años.
- Establecer las políticas del proceso de selección por competencias para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Rediseñar el proceso de inducción para el personal nuevo.
- Diseñar y realizar los formatos y herramientas que serán utilizados a lo largo de todo el proceso de selección de personal por competencias.

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En los últimos tiempos hablar de la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones ha tomado mucha fuerza, pues el capital humano es la clave de éxito de cualquier organización, Martha Alles en su libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, nos dice, que los recursos humanos son la base diferenciadora de los negocios de aquí al futuro y sostiene la necesidad de incorporar un representante de Recursos Humanos dentro de la unidad de negocios como miembro de la dirección de la empresa.⁸

Toda esta tendencia se produce por los efectos de la globalización en los negocios, el desarrollo tecnológico, el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad, de esta manera la principal ventaja competitiva de las organizaciones se deriva de las personas que laboran en ellas, recordemos que son las personas las que producen, atienden los clientes, venden,

⁸ALLES M., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Buenos Aires, Granica, 2004

gerencian, tomas decisiones, supervisan, en síntesis son las que llevan el negocio de la empresa.

La manera como las personas se comportan, deciden, actúan, mejoran sus actividades y asumen los negocios de la empresa varía ampliamente y esa variación depende de las políticas y directrices de las organizaciones respecto de cómo manejar a las personas en sus actividades.

Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* considera que desde hace poco tiempo en muchas organizaciones se habla de *relaciones industriales* como una *visión burocrática* que viene desde el final de la revolución industrial, y alcanzo su auge en la década de 1950. En otras organizaciones se hablaba de *administración de recursos humanos*, visión más dinámica que predomino hasta 1990. En otras organizaciones mas sofisticadas, se habla ahora de *administración de personas o administración del talento humano*, enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Pero la tendencia va más allá, puesto que se habla de *administración con personas*, esto significa, conducir a la organización junto con los colaboradores y socios internos, un enfoque que ya no mira a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones

considerándolas agentes proactivos dotados de puntos de vista propios, y sobre todo, de inteligencia.⁹

Toda esta tendencia sigue su curso de evolución, y hoy en día los especialistas de recursos humanos están hablando sobre la *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, y para esto vamos a ver el concepto como tal de “competencias”

2.1 ¿Qué son las Competencias?

Para comprender en qué consiste la Gestión de Recursos Humanos por competencias es importante tener claro el término o el significado de “Competencia”, pues al ser una palabra que tiene muchos significados, se presta para muchas confusiones dependiendo del punto de vista desde donde se lo observe, por ejemplo, el término “competencia” para el campo deportivo será muy diferente al campo de orden legal o comercial, y mucho más si introducimos este concepto a los Recursos Humanos, es por esto, que consideramos muy importante aclarar este concepto que se estandarizará dentro de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ; los investigadores han citado algunos conceptos que ayudaran a comprender este significado.

Para Martha Alles, el significado de competencia es “la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un

⁹ Chiavenato I., *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002

puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa”¹⁰

Para Spencer y Spencer “es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y / o con una performance superior en un trabajo u otra situación”¹¹

Para Ernst & Young es “la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.¹²

Para la Psicóloga Francesa Claude Levy- Leboyer “Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en otras más eficaces para una situación dada. Son un rango de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”¹³

Como podemos ver existen varios conceptos sobre el término competencia y podríamos seguir citando muchos más, pero no sería el objetivo que estamos buscando, no podemos atribuir este concepto a un solo autor, pero para comprenderlo mejor, haremos una breve referencia histórica sobre los estudios

¹⁰Alles M., *Diccionario de Preguntas*, Buenos Aires, Granica, 2003, Pág.58.

¹¹ Ídem

¹² Alles M., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Buenos Aires, Granica,2004, Pág.59

¹³ Ídem

realizados por David Mc Clelland, quien es considerado como uno de los propulsores y padre de este concepto .

A principios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que posteriormente se convertiría en pieza fundamental para comprender el concepto de “competencia”, buscó un vínculo entre las necesidades de logro que tienen las personas y la calidad de trabajo que realizan, es decir, la búsqueda de mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empleados a conseguir éxito en sus metas. (Spencer & Spencer, 1993)

Él decía que podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros o metas, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que ellas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo en la India en 1964 donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en sólo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios¹⁴.

¹⁴ www.mailxmail.com/cursos/empresa/competenciaslaborales/capitulo2.htm

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional¹⁵.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, 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 algunas de ellas estén asociadas con

¹⁵ www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/capitulo2.htm

el rendimiento en el trabajo, es decir, el óptimo desempeño en el trabajo depende principalmente de las características propias de las personas, y no, de sus conocimientos y experiencias traducidos en un currículum.¹⁶

Finalmente David McClelland antes de su muerte en 1998, publica un artículo (Testing for competence rather than for “intelligence”) donde afirma:

- a) Las notas que reciben los estudiantes en los colegios no predicen el éxito ocupacional.
- b) Los tests de inteligencia y aptitud no predicen el éxito ocupacional ni tampoco el éxito en la vida.
- c) Los tests y el rendimiento académico predicen el rendimiento laboral solo como resultado de una relación de status socio-económico.
- d) Los tests tradicionales son injustos para las minorías
- e) Las “competencias” serían más exitosas para predecir conductas relevantes que los tests tradicionales¹⁷

Con estas investigaciones, David McClelland a parte de brindarnos una idea más clara sobre las competencias, establece el camino para poder desarrollar uno de los subsistemas más importantes de Recursos Humanos, Selección por Competencias ya que establece otros métodos o criterios de evaluación para seleccionar a los futuros candidatos, es así el caso de la observación o

¹⁶ Idem

¹⁷ Moreno J, *Selección de Personal Enfoque Clásico y de Competencias*, Quito, 2000

simulación, ya no solo se debe enfocar a la utilización de tests dentro de los procesos, este tema lo abordaremos más adelante.

Basándonos en estos conceptos y en los estudios realizados, no podríamos definir un solo significado para el concepto de competencias como tal, pero trataremos de manejar el siguiente concepto tomado del Doctor en Psicología Industrial Jaime Moreno Villegas (Moreno 2000) que expresa en forma clara lo que pretendemos extender dentro de la PUCE.

Las Competencias son *“manifestaciones conductuales de conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características personales que distinguen a los individuos y grupos de alto rendimiento”*¹⁸

2.2 Proceso de Selección de personal por Competencias

Es una técnica utilizada por las empresas u organizaciones, mediante el cual se evalúa y elige a un determinado candidato para cubrir una vacante o posición previamente definida, garantizando de esta manera la mejor adaptación de los candidatos al puesto de trabajo y por ende el alcance de objetivos de la empresa, es decir, se obtiene personal más eficiente y eficaz en la ejecución de sus actividades

¹⁸ Moreno J, *Selección de Personal Enfoque Clásico y de Competencias*, Quito, 2000

2.2.1 Importancia de los Procesos de Selección por Competencias

- La selección de personal por competencias permite a la empresa tener empleados más competitivos, mas eficientes y eficaces en la ejecución y planificación de tareas, lo que se traduce en un aumento de la productividad y la optimización de los resultados, originando un crecimiento sólido de las organizaciones.
- Permiten una mejor adaptación o acoplamiento del personal al puesto de trabajo, ya que al contar con personal que reúne todos los requisitos previamente establecidos dentro del cargo a ser ocupado, (conocimientos, destrezas y otras características personales), se garantiza su permanencia dentro de la organización.
- Contribuye al alcance de la misión, visión y estrategias de la a organización.
- Genera una cultura de alto rendimiento orientada al desarrollo, ya que el personal que trabaja en cada área de trabajo, poseén competencias similares, enfocadas al alcance de resultados.

- Permite la elección de personal no sólo por sus conocimientos y destrezas, lo que dice su currículum o las referencias que se pueda obtener, sino que va más allá, identifica las aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes de los candidatos; cabe recalcar que muchas veces un muy buen currículum esconde un candidato cuyo comportamiento no se ajusta al perfil seleccionado, he aquí la importancia de la aplicación de un proceso de selección por competencias.

2.2.2 Diferencia entre el Proceso de Selección Tradicional y por Competencias

Una de las principales diferencias entre los procesos de selección tradicionales y por competencias, es que en los primeros se concentra únicamente en el análisis de puesto como tal (conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características) sin un análisis previo de criterios o estándares de rendimiento, mientras que en el modelo por competencias, se analizan los factores críticos asociados a un desempeño óptimo, es decir, existe un estudio más profundo, donde se analiza previamente estándares de rendimiento superior, y en base a este análisis, se definen los grupos o competencias a seleccionar.

Según Harris (1998) Las competencias se expresan de manera más amplia que los CDAo . Es decir, es más apropiado concebir a las competencias como conjuntos de CDAo, causalmente vinculadas a criterios de rendimiento.

Los procesos de selección tradicional presentan un gran limitante por cuanto derivan de un análisis de puesto que surge de manera aislada, es decir, no toma en cuenta aspectos relevantes como la estrategia de la organización, sino, que se centra en la función neta del puesto de trabajo sin observar cómo éste interactúa con otras áreas de trabajo para el alcance de los objetivos estratégicos de la organización. A diferencia del enfoque por competencias que no concibe a los puestos de trabajo aisladamente, sino como una interrelación con las demás áreas de la organización.

Según el Doctor en Psicología Industrial Jaime Moreno Villegas (Moreno 2000) las competencias se expresan en un lenguaje más organizacional. Competencias como “orientación a resultados”, “canal de comunicación” y “establecimiento de redes de trabajo”, reducen la ambigüedad al usar términos de conducta organizacional. En cambio en el modelo tradicional existe cierto sesgo hacia el uso de términos psicológicos sofisticados, manejados principalmente por psicólogos como, por ejemplo, “factor g”, “fuerza del yo”, “tensión enérgica”, etc.

Los procesos de selección por competencias establecen nuevos métodos para evaluar al personal, fundamentándose en criterios observables de rendimiento como lo son las simulaciones, o las entrevistas de eventos conductuales, las cuales estudiaremos mas adelante.

Jaime Moreno en su Libro “Selección de personal: Enfoque clásico y por competencias”, nos dice que desde el punto de vista teórico el modelado de competencias es conductista, ya que define sus constructos con relación a comportamientos laborales observables y explica las diferencias entre el modelo clásico y por competencias mediante el siguiente cuadro.

Resumen de Diferencias

Modelo Clásico y Modelo por Competencias

	Análisis de Puestos (enfoque tradicional)	Modelado por competencias (enfoque actual)
Fundamento metodológico	Análisis de puestos	Análisis de rendimiento
Variables independientes	CDAo	Conductas laborales
Terminología	Psicológica / Conductual	Conductual / organizacional
Amplitud comunicativa	Lenguaje para uso de unos pocos	Todos hablan el mismo idioma, se eliminan las ambigüedades
Cobertura analítica	Un puesto	Varios puestos o familias ocupacionales
Vínculo con la estrategia organizacional	Nula, por lo general	Alta
Métodos de evaluación	Tradicional (tests, entrevistas no estructuradas)	Amplia (entrevistas conductuales, simulaciones, centros de

		evaluación; métodos alternativos)
Integración funcional	Algunos subsistemas de RH, de manera parcial	Todos los subsistemas de forma integral e incluso subsistemas de otras áreas
Proyección temporal	Énfasis en el aquí y ahora	Énfasis en el futuro
Uso Práctico	Sólo por gente de RH	Por toda la organización
Sensibilidad a tópicos organizacionales (cambio, redimensión, adquisiciones, fusiones, etc.)	Nula, por lo general	Completamente sensitivo a cuestiones organizacionales de impacto

(Tomado (Moreno 2000))

El anterior gráfico permite comprender mucho mejor la gran diferencia entre los dos enfoques.

En síntesis, podríamos señalar que la diferencia radica en la forma como se lleva los métodos de evaluación, el establecimiento del perfil del cargo o análisis de puesto y la metodología utilizada para analizar la información obtenida.

Teniendo claro la diferencia de estos dos enfoques se procede a detallar cuáles son las fases del proceso de selección realizados en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

2.3 Etapas del Proceso de Selección por Competencias

Antes de iniciar la descripción de las etapas del Proceso de Selección por Competencias, los investigadores de este proyecto de disertación, consideran importante describir el proceso mediante el cual se obtuvo el Diccionario y Perfil por Competencias de La Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Para realizar el Diccionario por Competencias, se determinó un panel de expertos conformado por el Director de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la Institución, el Director de este trabajo de disertación y los investigadores a cargo de la realización de este proyecto, quienes a más de conocer el subsistema de Selección por Competencias, se encuentran familiarizados con las funciones y actividades desarrolladas en La Institución. De esta manera, se logró analizar las diferentes competencias que fueron el sustento de trabajo para establecer las diferentes etapas del proceso en mención.

Bajo la premisa que "las competencias pueden ser más o menos específicas puesto que dependen de experiencias determinadas y están por lo tanto más estrechamente ligadas a un sector profesional, a una empresa e incluso a un lugar o un momento. Están siempre vinculadas a una tarea o una actividad determinada, pero también pueden aplicarse a un conjunto de actividades"¹⁹, de esta manera se tomo como referencia:

¹⁹ Crespo A., Cedeño R., *Implementación de un Assessment Center para el Diagnostico de Necesidades de Formación de los Jefes de las Farmacias Fybeca de la Ciudad de Quito*, Quito, 2006

La clasificación de la O*NET (The Occupational Information Network) desarrollada en Estados Unidos y que consiste en una base de datos general de las competencias que corresponden a diversas ocupaciones laborales (O*NET 2002).

El Diccionario por Competencias revisado y analizado por el Dr. Jaime Moreno Villegas quien hace alusión al trabajo realizado por Spencer & Spencer en el año de 1993, el mismo que define con precisión las competencias, sus indicadores conductuales y un sistema de codificación de comportamientos laborales que lo convierten en una referencia indispensable al momento de conducir estudios de competencias en una organización. Estas competencias se las puede considerar como las más importantes y frecuentes en el mundo de las organizaciones.²⁰

El Diccionario por competencias que empleó uno de los integrantes del panel de expertos (Ing. Raúl Naranjo Cevallos) dentro de uno de sus proyectos como consultor del área de Recursos Humanos y que en la actualidad se encuentra publicado en la página Web www.deotress-system.net.ec

Esta base permitió que el panel de expertos pueda considerar aquellas competencias que se encuentran ligadas a la realidad de la Institución y poder establecer el Diccionario por Competencias para La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, obteniendo como resultados cuarenta destrezas y veinticuatro atributos (ver anexo 16)

²⁰ Moreno J, *Selección de Personal Enfoque Clásico y de Competencias*, Quito, 2000

Después de haber realizado el Diccionario por Competencias se inició con el proceso de levantamiento de funciones, el cual se lo elaboró mediante la Metodología MPC “Modelado de Perfil por Competencias”, para lo cual citamos a la firma Alfredo Paredes & Asociados Cia. Ltda., quien dentro de su Manual de Selección de Personal Basado en Competencias introduce el MPC como el fruto de varias experiencias de consultoría en gran variedad de organizaciones, en donde mediante un taller se obtiene información esencial para diseñar un Sistema de Recursos Humanos basado en Competencias, este taller es conducido por analistas de Recursos Humanos quienes ofrecen guías e instrucciones necesarias para que los expertos de cada cargo proporcionen información pertinente, cabe mencionar que los informantes del puesto deben cumplir con los siguientes requisitos: Conocer a fondo la posición y tener un nivel educativo superior.²¹

Mediante un análisis estadístico de la rotación de personal que presentó La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se identificaron treinta cargos que mantenían rotación en un período de tiempo estimado desde el 2001 hasta 2006.

Para el levantamiento de los perfiles por competencias, se realizaron tres talleres con los informantes o expertos de los cargos previamente establecidos, una vez finalizados los talleres se procedió a analizar, validar y procesar la información, obteniendo de esta manera las actividades esenciales, los conocimientos, destrezas y otros atributos requeridos para la ejecución de

²¹ Tomado del Módulo Elaboración de Perfiles y Modelos de Competencias de la firma Paredes & Asociados Cia. Ltda. Quito 2001

dichas actividades en cada una de las posiciones, que sirvió de insumo principal para el Diseño e implementación del Subsistema de Selección de Personal por Competencias.

Para el proceso de selección por competencias que se implementará en La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se han diseñado algunas etapas basándose en diferentes criterios y fundamentos teóricos que se describen a continuación:

2.3.1 Requisición de personal:

Es considerado como el comienzo dentro de un proceso de selección y significa la necesidad de personal o mano de obra que presenta una o varias áreas de trabajo dentro de la organización, la cual es transmitida al departamento de Recursos Humanos mediante un formato pre-definido.

El jefe de cada Dirección o Unidad deberá llenar y firmar la *solicitud de requisición de personal* con todos los datos que aparecen en dicho formato, tales como:

Motivo de contratación, tipo de contratación (se refiere, a una promoción interna o a buscar un candidato externamente), tipo de contrato (temporal, fijo, indefinido, por horas, servicios profesionales, eventual, obra cierta), sueldo, horario (ver anexo 1) y enviarla al departamento de Recursos Humanos.

Este formato es el respaldo y la solicitud formal para dar comienzo un proceso de Selección dentro de la Pontificia Universidad Católica.

2.3.2 Determinar el perfil del cargo:

El perfil nos permite identificar los principales cometidos y actividades, las condiciones en las que éstas se llevan a cabo, los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios que deberán tener los futuros empleados.

Esta información se la puede obtener del descriptivo de Funciones por Competencias que fue diseñado por los investigadores que desarrollaron este proyecto de disertación para los 30 cargos (Ver anexo 5) que presentaron niveles de rotación en los cinco últimos años, mediante talleres de modelado de perfiles por competencias, los cuales fueron validados por los jefes de cada área. A continuación se lista los cargos que fueron analizados:

- 1 Analista de Sistemas
- 2 Médico
- 3 Enfermera
- 4 Fisioterapeuta
- 5 Asistente Administrativa
- 6 Director de Control de Activos
- 7 Jefe de Operaciones
- 8 Conserje – Mensajero
- 9 Asistente de Acción Social

- 10 Oficinista II
- 11 Jefe de Desarrollo de Software
- 12 Asistente de Auditoria
- 13 Bibliotecario
- 14 Secretaria Ejecutiva
- 15 Recaudador
- 16 Técnico en Redes
- 17 Jefe de Redes
- 18 Asistente de Servicios Generales
- 19 Analista Financiero
- 20 Coordinador de Promoción Universitaria
- 21 Secretario de Decano
- 22 Director de Centro de Audiovisuales
- 23 Asistente Financiero
- 24 Asistente Administrativo II
- 25 Jefe de Gestión Tributaria
- 26 Director de Tesorería
- 27 Director de Centro Médico
- 28 Director de Carrera
- 29 Auxiliar Académico
- 30 Asistente de Admisiones

Esta valiosa información ayuda a economizar tiempo y recursos dentro del proceso de selección.

Por lo general un Manual de Funciones por Competencias tiene la siguiente información:

- Datos de identificación del puesto tales como: Nombre del cargo, Código del puesto, Dirección a la que pertenece, Número de ocupantes, Supervisor y Relaciones claves de coordinación.
- Misión del Puesto: Donde se realiza una breve síntesis del objetivo general que tiene el cargo dentro de la organización, es decir, la justificación de la existencia de ese cargo a nivel general.
- Actividades esenciales: Contiene las cuatro o cinco actividades esenciales de la posición, las cuales han sido previamente calificadas como las más importantes dentro de un taller que se realizó bajo la metodología de Modelado de Perfiles por Competencias, por los investigadores que realizaron este proyecto de disertación.
- Requerimientos del cargo: Donde encontramos información como: Conocimientos formales (Títulos o certificaciones de educación que debe tener el candidato), Conocimientos informativos (hace referencia a la información propia de la empresa que debe conocer el candidato como son los Productos, Clientes, Datos Empresariales, Proveedores, etc.), Años de experiencia, Tipo de experiencia,

Destrezas generales y específicas con sus respectivos niveles de requerimiento, Aptitudes y otras características esenciales para la posición.

- Actividades generales de la posición: Encontramos el resto de actividades no esenciales de la posición.

2.3.3 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento *“es el proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo”*²²

Según Milkovich y Boudreau , el reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de dos vías, uno en la cual los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización y la otra, las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será contratado, adicionalmente esta fase del proceso también es importante por que indirectamente se está promocionando la imagen de la empresa al exterior, obviamente si es que la fuente de reclutamiento seleccionada para el caso, lleva el nombre o logotipo de la empresa.

La fuente de reclutamiento puede ser interna o externa, en el caso de ser interna se enviará la carta de invitación al proceso de selección (Ver anexo 2)

²² Alles M., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Buenos Aires, Granica,2004, Pág.99

adjuntando el formato “Concurso de merecimiento interno” (ver anexo 3) y las políticas internas de selección (Ver anexo 4) a nivel de información.

En caso de ser externa tenemos una amplia gama de opciones para realizar el proceso de reclutamiento las cuales presentamos a continuación:

2.3.3.1 Fuentes de Reclutamiento

2.3.3.2 Base de datos

La base de datos es un recurso de suma utilidad para las empresas ya que ofrece una serie de curriculums vitae con diversas especialidades, las cuales brindan la opción para elegir entre diferentes candidatos²³

Puede ser de dos formas:

Manual.- Es la que está constituida por las carpetas que han entregado los candidatos, y el proceso a seguir es el siguiente:

- Codificar las carpetas que ingresan al departamento.
- Poner el número de ingreso de la carpeta a la base de datos.
- Si deseamos más detalle, podemos colocar en orden jerárquico, es decir asignar número para gerentes, subgerentes, etc.

Después se coloca en orden alfabético dentro de cada categoría se colocan en el archivo físico general dispuesto para esto.

²³ Tomado del Cuaderno de Andrés Estrella, 2003

Automatizada.- Esta comprende el ingreso de los datos en un programa de computación como Excel o Access, o se puede crear un programa específico para la base de datos. (Ver anexo 15)

Por lo general las bases de datos electrónicas poseen la siguiente información:

Número:

Se refiere a un índice cronológico de ofertas. Tendrá la utilidad de proporcionar el número de ellas con que se cuenta en cada momento.

Fecha:

Ingreso de la información al sistema.

Tipo:

Diferencia si es profesional o de servicios generales.

Concurso:

Determina si el curriculum vitae ingresó para un concurso específico.

Nombre:

Nombre, apellido y sexo del postulante.

Nacionalidad:

Ciudad o provincia del candidato

Fecha de nacimiento

Edad del candidato

Teléfono o celular:

Del domicilio, del trabajo y otros.

Dirección:

Domicilio en el que pueda ser localizado.

Grado académico:

Determina el grado de educación obtenido.

Profesión:

Campo profesional (Administrador, Ingeniero, Psicólogo....)

Especialidad:

Área de énfasis (Recursos Humanos, Hidráulica...)

Idiomas:

Español, inglés, otros idiomas. Se indicará si la persona lee, habla o escribe los idiomas que indique y con qué grado de dominio.

Observaciones:

Para cualquier comentario adicional.

Ventajas.-

- Mayor accesibilidad.
- Aceleración del proceso.
- Encontrar otras opciones a través de la misma hoja de vida.
- Es muy económica.
- Rápida detección de posibles candidatos, por lo que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor.

Desventajas.-

- Falta de actualización.
- Necesita evaluación constante de la capacidad de la base.
- Si no está ordenada no genera ningún valor.²⁴

2.3.3.3 Agencias de Empleo

Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Una infinidad de organizaciones especializadas de

²⁴ Tomado del cuaderno de Luis Aguilar, 2003

reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas.

Se la usa cuando no existe un departamento de RRHH sólido y se paga por hoja de vida que haya ingresado a la organización.

Lo fundamental de la negociación con la agencia de empleos, es esclarecer bien el perfil, con la requisición de personal. Es importante también saber quién está a cargo del servicio, debe ser una persona *especializada* en ubicar las hojas de vida. También se debe realizar un seguimiento para ver si es que se está cumpliendo el perfil solicitado. Lo ideal sería trabajar conjuntamente con otras agencias, para tener un parámetro de comparación.

Metodología.-

Se establece el contacto con la agencia y se especifica exactamente lo que la empresa requiere para el puesto en cuestión.

El tiempo que se demora el proceso, depende en primer lugar, del tipo de cargo que la empresa necesite, pero a nivel operativo, es más rápido el proceso, en dos o máximo 3 días ya se tiene a la persona /s laborando dentro de la organización.

Ventajas.-

- Existe una pre-selección previa
- El tiempo de selección es más corto
- Se obtiene con mayor rapidez al candidato que requerimos

- Podemos comparar los candidatos y podemos obtener los más calificados

Desventajas.-

- El costo es alto para la empresa
- Menor fiabilidad
- No se obtiene la cantidad de gente esperada, sino que se envía al “mejor” candidato

2.3.3.4 La Internet

La Internet se presenta como un mecanismo práctico, económico y sobre todo efectivo para quienes buscan empleo, y para las empresas representa una herramienta de ayuda debido a que los procesos son eficientes y de menos costos.

La internet es empleada actualmente por algunas empresas ecuatorianas como EBC, Ecuasanitas, Econofarm, Farcomed, entre otras, quienes hacen uso de sitios Web para publicar sus necesidades de empleo en páginas como www.porfinempleo.com o www.multitabajos.com.

Metodología.-

Los beneficios de estas agencias de empleo electrónicas son varias, pues numerosas páginas poseen en sus bases de datos digitalizadas información actualizada sobre miles de candidatos que buscan un puesto.

Su misión es intermediar entre el reclutador de personal y el candidato, mediante la incorporación de servicios en línea, que apoyan el proceso de reclutamiento y selección de una manera efectiva, rápida y muy económica. Algunos sistemas realizan un cruce de información entre las empresas afiliadas y los trabajadores disponibles.

Ventajas.-

- Es un proceso que ahorra tiempo a las empresas o personas que lo implantan
- Es un método de reclutamiento económico.
- Posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los potenciales candidatos.

Desventajas.-

- No todos los usuarios de internet lo usan para conseguir trabajo
- Es desaconsejable para puestos de dirección ya que se emplean otros medios como los headhunters
- No se obtiene buenos resultados cuando se busca personal operativo debido a que la mayoría de estos no utiliza el internet (o no conocen sus posibles usos) para conseguir empleos.
- Se deben desarrollar algunos filtros para que los candidatos obtenidos se ajusten al perfil requerido

2.3.3.5 Recomendados

Por lo regular, para los empleadores las recomendaciones son una fuente importante de aspirantes. Algunas organizaciones fomentan esas situaciones a través de una campaña de referencias de empleados. Los anuncios de vacantes y las peticiones de referencias se colocan usualmente en el boletín de la organización o en los tableros de información.

Metodología.-

- Preparación de propuestas concretas para la acción
- Tener en cuenta algunas consideraciones.- no perder de vista el objetivo del cargo. Considerar experiencias anteriores. Dar preferencia a recomendaciones viables.
- Presentación de resultados.- al titular de la organización o a otros niveles jerárquicos.

Ventajas.-

- Este tipo de campañas puede reducir los costos del reclutamiento al eliminar las cuotas de la agencia y el pago de publicidad.
- La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que se recomienda por lo general a personas que por su experiencia pasada han obtenido buenos resultados.

Desventajas.-

- La fuente puede resultar contraproducente si la persona referida por un empleado es rechazada, haciendo sentir insatisfecho a dicho empleado.
- Utilizar exclusivamente referencias puede ser considerado discriminatorio, por ejemplo, si la mayoría de los empleados que se encuentren laborando en la empresa, fueren hombres o blancos.
- La práctica de emplear a familiares, conocida como nepotismo puede hacer surgir acusaciones de favoritismos, en especial a nombramientos a posiciones deseables, y repercutir negativamente en lo posterior al implantar disciplina a uno de éstos.

2.3.3.6 La Competencia

Se refiere a reclutar al personal de empresas similares, que representan la competencia. De este modo, se le hace la oferta de trabajo al individuo que se considera un buen elemento, por lo que dependerá de varios factores, incluyendo la remuneración, que el individuo acepte o no cambiarse de trabajo. La ética de esta fuente se encuentra en tela de duda, pues representaría una especie de robo de recurso humano de la otra empresa.

Metodología.-

Consiste en contactar al personal de la empresa de la competencia, ya sea por vía telefónica o personalmente, para hacerle una propuesta de trabajo. Es un

contacto confidencial, pues la persona al momento se encuentra trabajando en la competencia.

Al conocer a las empresas que representan la competencia, este proceso puede tardar un tiempo variable, podría ser una semana, hasta localizar a la persona en cuestión y ofrecerle el cargo vacante.

Ventajas.-

- Existe una focalización en empresas de negocios similares.
- Se conoce previamente el desempeño del candidato en la empresa anterior, lo cual nos ayuda en cierta forma a predecir su desempeño en la nuestra.
- El candidato tiene experiencia en un puesto similar.
- El candidato puede aportar con conocimientos adquiridos en la competencia, que podrían representar material valioso para el crecimiento de nuestra empresa.

Desventajas.-

- La ética profesional de esta fuente es dudosa, pues a fin de cuentas, no se está “jugando limpio”.
- La empresa puede adquirir mala fama por utilizar esta fuente.
- Es riesgoso enviar a una persona de nuestra empresa para que investigue directamente, pues representaría de cierto modo, una especie de espionaje

2.3.3.7 Prensa

El anuncio de prensa es considerado el medio que mayor difusión y por lo tanto, mayor respuesta, limita con más precisión el perfil que se está buscando. La obtención de resultados es inmediata.

Ventajas.-

- El contenido del aviso puede ser más específico, detallando las competencias que requiere el cargo.
- Se puede conseguir varias hojas de vida.
- Su respuesta es inmediata
- Promociona en cierta forma la imagen de la empresa al exterior.

Desventajas.-

- Es una fuente de reclutamiento costosa.
- Genera demora en el proceso de preselección de las carpetas (existen candidatos que aunque no se ajustan al perfil, aplican al anuncio)

2.3.3.8 Colegios Profesionales

Dependiendo de la titulación requerida para el ocupante del cargo o puesto a seleccionar, también se puede acudir a colegios profesionales que disponen de bases de datos de todos sus integrantes.

Ventajas-

- Se obtiene candidatos de acuerdo a los requerimientos de formación.
- Es una fuente de reclutamiento económica.

Desventajas-

- Demora en el proceso de preselección de carpetas.
- La base de datos no se encuentra actualizada.
- El proceso es muy burocrático.

2.3.3.9 Radio y televisión:

Son muy pocas las empresas que acuden a medios de radio y televisión para buscar candidatos a puestos de trabajo. Es utilizada de preferencia para cubrir vacante de fácil acceso y se la puede utilizar siempre y cuando se identifique al grupo de personas que se estima llegar.

Ventajas-

- Llega a una gran audiencia en un tiempo bastante corto.
- Se puede llegar a un público que no esta buscando empleo pero que le agrada el perfil que se está buscando.
- Se puede promocionar indirectamente la imagen corporativa de la empresa.

Desventajas.-

- El costo de esta fuente de reclutamiento es elevado.
- La posibilidad de retención de la información es baja.

2.3.3.10 Promoción

Es una fuente de reclutamiento interna que se produce mediante movimientos verticales (jerarquía) o traslados dentro de la misma organización. Fomenta el desarrollo profesional y la motivación de los miembros de la organización al igual que se fortalece el plan de carrera de las organizaciones

Ventajas.-

- El nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él.
- Los empleados se sienten motivados.
- Ahorra tiempo en los procesos de inducción.
- Economiza tiempo y dinero en el proceso de selección e inducción.
- Garantiza la estabilidad laboral al descubrir talentos escondidos.
- Desarrolla la competencia interna entre los empleados.

Desventajas.-

- Puede dar lugar a luchas internas generando conflictos y falta de cooperación entre las personas
- Dificultad de encontrar, en la propia organización, personal con las características buscadas.

2.3.3.11 Headhunting:

Esta fuente de reclutamiento se la utiliza a nivel gerencial, a conseguir talentos para ejecutivos que puedan ocupar cargos altos dentro de una organización.

Ventajas.-

- Para la empresa que contrata estos servicios ahorra tiempo en los procesos de selección y el ajuste perfil puesto por lo general es el esperado.

Desventajas.-

- Es una fuente de reclutamiento costosa.^{25 26}

²⁵ Notas tomadas del cuaderno de Andrés Estrella, 2003

²⁶ Galárraga E, Navarrete J. “Diseño y elaboración de tres subsistemas de recursos humanos por competencias en Sayo S.A. 2005

Cabe recalcar que todas las fuentes de reclutamiento utilizadas deben tomar en cuenta las normas, leyes y políticas del país donde se encuentre la organización, en nuestro caso nos regimos al las leyes ecuatorianas que dice:

2.3.3.12 Ley 69 art.4

Artículo 4.

(a) Será práctica ilegal de empleo el que una agencia de empleos, suspenda, clasifique, recomiende o rehúse referir para trabajo, o de cualquier otra forma discrimine contra cualquier individuo por razón de su sexo.

(b) Las agencias de empleo que traten exclusivamente con un sexo, están incurriendo en una práctica ilegal de empleo, excepto que dichas agencias limiten sus servicios a proveer candidatos para empleos particulares en que el sexo es un requisito ocupacional bona fide.

(c) Una agencia de empleo que reciba una orden de empleo que contenga una clasificación ilegal por razón de sexo compartirá la responsabilidad con el patrono que coloca la orden de empleo, si la agencia supe la orden a sabiendas de que la especificación se sexo, no está basada en un requisito ocupacional bona fide. Sin embargo, no se considerará que una agencia de empleo ha violado esta ley, independientemente de la determinación con relación al patrono, si la agencia no tenía modo de saber que la agencia de requisito ocupacional bona fide del patrono no tenía valor y la agencia prepara y mantiene un expediente de cada patrono con todas sus órdenes que esté disponible para revisión por parte interesada. Dicho expediente incluirá el

nombre del patrono, la descripción del empleo y la base para la alegación del patrono de que el sexo constituye un requisito ocupacional bona fide. Estos expedientes deberán ser conservados por un período mínimo de dos (2) años y en aquellos casos en que se inicie una acción judicial, los expedientes deberán mantenerse hasta tanto se emita una sentencia final y firme en el caso.

(d) Será responsabilidad de las agencias de empleo mantenerse informadas de la legislación y decisiones administrativas o judiciales en cuanto a discriminación por razón de sexo.

El proceso de selección que se realiza en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se encuentra acogida a las leyes y regulaciones Ecuatorianas y sus principales fuentes de reclutamiento utilizados son:

- Base de datos
- Referidos
- Anuncios de prensa
- Promociones
- Internet

2.3.4 Recepción y Preselección de Currículos

Después de la publicación de un anuncio, es muy probable que exista gran cantidad de currículos postulando a nuestra vacante, unos se ajustaran al perfil y otros simplemente habrían enviado su carpeta para futuros procesos de

selección, en esta etapa, es muy importante tener claro cuáles son los requisitos excluyentes y los no excluyentes para realizar una primera preselección de los candidatos.

Esta fase del proceso conlleva una gran carga operativa, consideramos prudente capacitar a un personal para la realización de esta primera preselección, estipulando claramente los criterios para la eliminación de un perfil (nivel de formación, experiencia).

Después de haber obtenido las carpetas que en primera instancia cumplieron el perfil, se procederá a realizar la citación, cabe mencionar que este paso es muy importante dentro del proceso de atracción y selección de personal, Martha Alles en su libro *Selección por Competencias* nos dice que muchos de los buenos candidatos suelen perderse en un mal proceso de citación, cuando la persona que realiza el llamado es diferente de la que realiza la selección, en este caso debe ser conveniente entrenarla para garantizar el éxito del proceso de selección²⁷.

Adicionalmente se ha diseñado un formato para la citación de los candidatos que permitirá obtener mayor control y organización dentro del proceso, (Ver anexo 14)

²⁷ ALLES M., *Selección por Competencias*, Buenos Aires, Granica, 2006.

2.3.5 Solicitud de Empleo

Es un formato que deben llenar los aspirantes al inicio de un proceso de selección, su finalidad es recabar información sobre aspectos de su historia laboral y familiar, existen datos informativos que no aparecen en la hoja de vida de los candidatos y que es de suma importancia para la organización.

Este formato garantiza que todos los postulantes a una vacante llenen los requisitos o información necesarios, al igual que permite tener mayor organización de la información obtenida, la cual servirá para poder realizar futuras comparaciones.

Para la Pontificia Universidad Católica se diseñó una solicitud de empleo (ver anexo 7) que contiene:

Datos de identificación de personal: Donde se encuentra la información general del candidato como son los Nombres y Apellidos, Dirección, Teléfonos, Identificaciones, Estado civil.

Datos familiares: Nombre de los padres, Nombre del Cónyuge, Nombre de los hijos, edades.

Instrucción formal: Nivel de Estudios, Nombre de las instituciones, Años aprobados, Cursos de capacitación.

Experiencia laboral: Nombre de la empresa donde ha trabajado, permanencia (fecha de entrada y salida), última remuneración, motivos de salida, principales funciones.

Idiomas: Idioma requerido, porcentaje de lectura, escritura, fluidez verbal y comprensión.

Después de llenar el formato de solicitud de empleo y realizar una lectura exhaustiva de las hojas de vida y el perfil por competencias de la empresa, se determina el orden y los métodos de medición.

Jaime Moreno establece algunas fases para el proceso de selección por competencias, expresadas en la siguiente tabla.

Proceso de selección de personal basada en competencias

1.	Elabora la matriz de evaluación
2.	Establecer el orden de los métodos de evaluación
3.	Examinar el ajuste persona - puesto
4.	Elaborar los reportes de selección
5.	Evaluar la validez del perfil

(Tomado de Folleto las Competencias, 2003)

3 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.1 Elaboración de la Matriz de Evaluación

Esta fase se la obtiene después de desarrollar un análisis del perfil por competencias de cada puesto, mediante un taller de Modelado por Competencias, donde se detalla las competencias que serán seleccionadas antes del ingreso del candidato al puesto de trabajo o las que serán desarrolladas durante su permanencia en la empresa. (Ver anexo 10)

3.2 Determinar el Orden de los Métodos de Evaluación

Para determinar el orden de los métodos de evaluación examinaremos la siguiente tabla propuesta (Moreno 2001) .

Tipo de competencias	Instrumento / técnica / requerimientos
Conocimientos	
1. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Prueba de conocimientos• Entrevista técnica.• Certificados de entrenamiento
2. Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none">• Certificados de educación superior• Certificados de capacitación.• Entrevistas de conocimientos generales.
Destrezas y habilidades	
3. Destrezas	Requerimientos de experiencia laborales funciones similares Entrevistas de eventos conductuales Entrevistas situacionales Simulaciones de alta y baja fidelidad

	Centros de evaluación.
Capacidades y aptitudes	
4. Capacidades cognitivas	Tests de inteligencia y aptitudes
5. Capacidades psicomotrices, físicas y sensoriales	Simulaciones de alta fidelidad y pruebas de resistencia física
Personalidad	
6. Rasgos de personalidad	Inventarios de personalidad Entrevistas psicológicas
Otras características	
7. Motivación, actitudes, intereses, etc.	Cuestionarios específicos Entrevistas específicas Encuestas biográficas (biodatos) ²⁸

Para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y siguiendo los lineamientos del anterior cuadro, se determina:

Conocimientos específicos: Para determinar el grado de conocimiento técnico que tienen los candidatos, se tomará en cuenta los certificados que acrediten sus conocimientos, referencias laborales (ver anexo 6) y dependiendo el cargo se realizará pruebas técnicas o simulaciones.

Conocimientos Generales: Se lo obtendrá mediante la presentación de documentos que avalen su hoja de vida y la primera entrevista.

Destrezas y Habilidades: Se empleará entrevistas de eventos conductuales y referencias laborales.

²⁸ Moreno J, *Selección de Personal Enfoque Clásico y de Competencias*, Quito, 2000

Capacidades Cognitivas: Se empleará las pruebas Wonderlic y Dominós 40 que fueron seleccionados por los investigadores de este proyecto de disertación, debido a su fácil aplicación, corta duración (Wonderlic 12 minutos), Dominos 48 (35 minutos) y por cuanto la Pontificia Universidad Católica del Ecuador tiene en su poder las mencionadas pruebas.

Rasgos de Personalidad: Se aplicará la prueba de personalidad 16pf, esta prueba fue escogida por cuanto estudia 16 factores de personalidad y sus subíndices, mantiene una escala de distorsión que permite a los evaluadores determinar si el perfil fue o no distorsionado por parte del candidato, y lo más importante por su fácil aplicación, ya que se trata de una prueba sistematizada, con licencia del Doctor Jaime Moreno Villegas quien gentilmente dono a La Institución.

Otras Características: Se miden en la entrevista de profundidad y referencias laborales.

3.2.1 La Entrevista

Consideramos a la entrevista como una parte sumamente importante en el proceso de selección de personal, por esta razón nos detendremos a profundizar este tema en las siguientes páginas.

Desde tiempo atrás la entrevista ha sido considerada como una de las técnicas más importantes para la selección de personal, a pesar de no contar con una

base científica y que se presenta con una tendencia mayor a la subjetividad; el desarrollo de la entrevista ha permitido influenciar en la decisión de aceptación o rechazo que puede tener un candidato cuando aplica a un determinado cargo.

Se puede definir que la entrevista tiene algunas aplicaciones, entre las que no sólo es considerada para el proceso de selección, también puede ser utilizada en sus distintas fases como por ejemplo el reclutamiento, la orientación e inclusive con fines de medir un desempeño en los trabajadores; para los fines de nuestro proceso consideramos que una de las herramientas de mayor importancia en el proceso de selección, es la entrevista de incidentes críticos o eventos conductuales la que hablaremos más adelante.

“La entrevista profesional es sin duda el escenario ideal para superar la auténtica prueba de fuego que decide la idoneidad de un candidato aspirante a un trabajo sin obviar la importancia de las pruebas psicotécnicas y virtuales”.²⁹

Hay varias razones para la insistencia por parte del Departamento de Recursos Humanos y los mandos altos (gerentes, directores) en utilizar las entrevistas a pesar de problemas inherentes que pueden presentar:

- Obtener una impresión personal del candidato
- La oportunidad de vender el puesto de trabajo

²⁹ www.arearh.com/la_mejor_entrevista_de_selección/htm

- La oportunidad de enfrentarse a las preguntas del candidato

Las personas encaminadas a realizar una entrevista, deberán tener experiencia previa que permita la conducción adecuada de la misma; es importante que la persona desarrolle esta habilidad de manera que permita obtener los resultados esperados.

Por la importancia que radica en la práctica de la entrevista como técnica fundamental del proceso de selección, es importante definir ¿Qué es la entrevista? Según uno de los más altos potenciales en la administración de Recursos humanos, Idalberto Chiavenato: “La Entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o mas personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por otro, el entrevistado o los entrevistados”³⁰

Si analizamos detenidamente esta postura, encontraremos que existe una interacción mutua de manera que los estímulos o preguntas realizadas por el entrevistador son direccionadas a obtener información representada en respuestas por parte del entrevistado que nos ayuden a formar una idea global de los aspectos relevantes (comportamientos) que se desea conocer en ciertas situaciones.

Muchas veces son varias personas las que entrevistan a un candidato en el proceso de Selección, especialmente en puestos de mandos altos. A menudo se realizan preguntas para obtener información sobre la motivación, actitudes y

³⁰ CHIAVENATO I. *Administración de Recursos Humanos*, Santafé Bogotá: McGrawHill, 1999.

experiencia del candidato. El fin de esta entrevista es realizar una evaluación y no sólo recoger información.

3.2.1.1 Funciones de la Entrevista:

Existen cuatro funciones básicas y principales que cumple la Entrevista en la investigación científica:

- Obtener información de individuos y grupos
- Facilitar la recolección de información
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.)
- Es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar la persona entrevistada.³¹

La realización de una entrevista adecuada, tendrá que estar sujeta al desarrollo de la misma, no obstante, abordar gradualmente al entrevistado, permite crear un ambiente amistoso y cordial; evitar que en ocasiones el entrevistado pueda sentirse presionado, para ello es importante ayudarlo a que se sienta seguro y locuaz. Las preguntas que se realice son claves y fundamentales, por eso es una buena técnica realizar preguntas con frases plenamente comprensibles.

³¹ Nota tomada cuaderno Luis Aguilar, 2002

La manera como debe actuar el entrevistador tiene que ser franca y espontánea de tal forma que no demarque astucia y rodeos porque puede confundir e intimidar al entrevistado.

Normalmente la entrevista inicial tiene aspecto de evaluación. De tal forma que la entrevista es importante en todos los métodos del proceso.

Como se pudo ver en el capítulo anterior luego de realizar el proceso de reclutamiento se procede a la entrevista inicial con los candidatos, en ésta etapa es importante considerar algunos aspectos relevantes del proceso, como por ejemplo ¿Qué es lo que queremos evaluar en la entrevista? algunos autores definen que la formación académica y la experiencia laboral son considerados cruciales en la ejecución de tareas, sin embargo, por la cultura y el tipo de cargos que presenta La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, consideramos que los factores imprescindibles sujetos a evaluación en todo proceso de entrevista estarían determinados de la siguiente manera³² :

- Formación Académica.
- Experticia Técnica.
- Experiencia Laboral.
- Intereses.
- Ética y Valores.

³² Swan W., *Cómo Escoger el Personal Adecuado*, Bogota, Norma, 1991

Este criterio discurre de algunos cargos, como por ejemplo jardinero, auxiliar de servicios, vigilante de seguridad, en consecuencia, se sugiere que aquellos cargos con requerimientos básicos en estos factores no sean sometidos a una evaluación rigurosa de los mismo.

¿Qué es la Formación Académica?.- Si analizamos detenidamente los requerimientos de la posición encontramos los niveles requeridos en la formación necesarios para desempeñar las funciones de la posición; con esto debemos identificar qué tipo de formación es requerida, sea ésta de manera formal o a su vez informal, pues recordemos que existe formación adicional que permite la ejecución de actividades técnicas y complementarias; con ello estaremos en capacidad de determinar si la capacitación que tiene el candidato es la adecuada, si existe alguna necesidad de entrenamientos continuos.

¿Qué es la experiencia Laboral?.- Se define a la experiencia Laboral como la síntesis global de las oportunidades de trabajo que ha tenido el candidato, eso nos permite profundizar en las responsabilidades y funciones que ha tenido en trabajos anteriores, e inclusive medir que comportamientos ha presentado en sus diferentes circunstancias, cuales son sus preferencias en relación con sus compañeros de trabajo.

¿Qué es la Experiencia Técnica?.- Al realizar un análisis de lo que el candidato ha podido realizar durante su trayectoria laboral, podemos identificar cuales pueden ser sus fortalezas y dominios en sus trabajos y cómo podemos asociarlas con los requerimientos del cargo.

¿Qué entendemos por Intereses?.- Es importante no sólo encaminar la entrevista en los aspectos laborales, pues la información del candidato referente a sus preferencias nos puede ayudar a conocer más a profundidad aspectos personales que pueden estar relacionados al trabajo mismo, es decir, cual puede ser su comportamiento en el desarrollo de sus actividades.

¿Qué entendemos por Ética y Valores?.- Nos preguntamos Por qué es prescindible este punto, si analizamos detenidamente cuál es la razón de ser de la institución (Pontificia Universidad Católica del Ecuador) podremos decir a ciencia cierta que los aspectos laborales involucrados en el día a día, pueden ser objeto de reacciones adecuadas en la ejecución de tareas.

De igual manera se considera primordial definir qué tipo de cargos se encuentran sujetos a una entrevista inicial, un proceso de evaluación psicotécnica, una entrevista por incidentes críticos o cualquier herramienta que nos permita obtener la mayor cantidad posible de información de los candidatos; pues como conocemos no todos los cargos está sujetos al mismo tipo de evaluación.

Para comprender de mejor manera lo que significa una entrevista de preselección, los investigadores que desarrollaron este proceso de disertación han considerado importante citar su significado “Es aquella que nos permite

identificar que candidato cumple con los requisitos mínimos de la vacante para pasar al proceso de selección”.³³

3.2.1.2 Tipos de Entrevista

3.2.1.2.1 Entrevistas Estructuradas:

Este tipo de entrevista posee un esquema estructurado, donde se puede aplicar una misma entrevista a diferentes candidatos permitiendo de esta manera comparar las diferentes contestaciones y elegir las que se ajusten más al perfil. Este tipo de entrevistas son aconsejables para aquellas personas que no poseen mucha experiencia en este campo”³⁴

- Ventajas:**
- Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder.
 - Fácil de administrar y evaluar.
 - Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas.

- Desventajas:**
- Alto costo de preparación.

³³ ALLES M., *Selección por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2006

³⁴ ALLES M, *Elija al Mejor. Cómo entrevistar por Competencias*, Buenos Aires, Granica, 2003,Pág.113

- Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura.

- Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones.

3.2.1.2.2 Entrevistas Abiertas

Este tipo de entrevista no posee una estructura determinada y demanda gran pericia por parte del entrevistador, ya que debe poseer la suficiente habilidad para tratar todos los puntos “críticos” es decir, sin perder el objetivo real de la entrevista.³⁵

- Ventajas:**
- El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde.
 - El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante las entrevistas.
 - Puede producir información sobre áreas que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.

³⁵ Nota tomada del cuaderno de Luis Aguilar 2002

- Desventajas:**
- Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador.

 - Los entrevistados pueden sesgarse ante determinadas preguntas y no contestar adecuadamente.

 - Puede recopilarse información extraña que no es necesaria.

3.2.1.2.3 Entrevista de Incidentes Críticos

Este tipo de entrevista es realizada principalmente en procesos de selección de personal por competencias, se la realiza pidiéndole al candidato que relate situaciones reales vividas en el pasado y en base a esto se evalúa el grado de desarrollo de la competencia requerida. Este aspecto es abordado por Penny Hakertt, quien afirma la importancia de hacer que el candidato o entrevistado tenga la oportunidad de relatar ejemplos de su vida como pueden ser: su trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de otras actividades de su vida, con el objetivo de analizar la adaptabilidad que puede tener cada candidato.³⁶

- Ventajas:**
- Permite destacar las competencias del aspirante.

 - Se basa en hechos reales que ha vivido el individuo.

³⁶ ALLES M., *Selección por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2006

- Resulta fácil su aplicación

Desventajas:

- Requieren una estrategia estructurada de exploración.
- No se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas.
- No todo individuo pasa por incidentes críticos.

3.2.1.2.4 Entrevista de Panel

Consiste fundamentalmente en la conformación de un grupo de entrevistadores que interactúan con el aspirante realizando preguntas; es un método similar al de una conferencia de prensa³⁷

Ventajas:

- Permite que todos los entrevistadores aprovechen las respuestas del candidato a las preguntas formuladas por diferentes personas.
- Puede generar respuestas más profundas y con mayor significado.
- Facilita el planteo de preguntas.

³⁷ Swan W., *Cómo Escoger el Personal Adecuado*, Bogota, Norma, 1991

- Desventajas:**
- Es angustioso para el individuo.
 - Los nervios del entrevistado ocasionarían respuestas erradas.
 - Requiere de lugares específicos y adecuados para la entrevista.

3.2.1.2.5 Entrevistas Focalizadas

Una de las técnicas que se usa como complemento a la entrevista de incidentes críticos es la entrevista focalizada, que pese a tener el mismo objetivo, posee una dinámica diferente. La focalización consiste en realizar preguntas para obtener evidencias de las competencias que el entrevistador está interesado en chequear. Es decir, cuando no se ha obtenido evidencia del incidente por el que se preguntó y no salen las competencias que se consideran críticas, se focaliza a través de preguntas sobre comportamientos pasados.³⁸

- Ventajas:**
- Brinda una mayor información
 - Se recolecta información confiable.

³⁸ Nota tomada del cuaderno de Andrés Estrella, 2002

- Tiene un alto criterio profesional

Desventajas: - Su preparación y realización requiere de una gran experiencia.

- Es de compleja aplicación.

- Puede generar tensión en el individuo.

3.2.1.3 Preparación de la Entrevista

Una vez que se ha podido definir que candidatos cumplen con los requerimientos básicos del perfil del puesto, como lo mencionamos anteriormente, la preparación de la entrevista es primordial; por tal motivo es importante que los candidatos llenen el respectivo formato de solicitud de empleo pues esto permitirá estructurar la información adecuadamente con los aspectos imprescindibles de la institución.

Autores como William S. Swan en su libro *Cómo ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO* sostienen la importancia de la planificación cuidadosa de la entrevista, pues como conocemos no todas las entrevistas son planificadas y normalmente el entrevistador se presenta al candidato sin haber revisado la información relevante y sin saber que es lo que va a preguntar. Como todos

sabemos no todas las entrevistas son iguales siempre van a estar diferenciadas dependiendo como se presente la reunión. Entre todo este tipo de aspectos encontramos algunos tips que son de mucha ayuda:

- Identificar los temas sobre los cuales se puede indagar.
- Tomar apuntes en una hoja o en el currículum vitae sobre los temas a tratar en la entrevista.
- Las reuniones entre aspirantes tienen que tener un tiempo prudencial.
- No hacer esperar al aspirante cuando haya llegado.
- Conocer lo mejor posible del puesto³⁹

3.2.1.4 Preparar un Ambiente Apropiado

Existen algunas recomendaciones que son de mucha ayuda en el momento de mantener una entrevista; pues no todos las personas encargadas de entrevistar conocen cual es su rol, sin embargo, muchos de los aspectos involucrados están sujetos al tipo de ambiente que existe, por esta razón es menester crear un ambiente lo mas tranquilo y relajante posible, que no sea amenazador para los candidatos, de esta forma garantizaremos que el entrevistado se sienta seguro de si mismo, y cómodo cuando tenga que participar; sin lugar a duda el romper el hielo es un tema clave en el inicio de la reunión, los expertos en el tema recomiendan la importancia de hacer preguntas iniciales referentes al tiempo, el trafico entre otras, o algo que resulta espontáneo es llamar al

³⁹ SWAN W., *Cómo Escoger el Personal Adecuado*, Norma, Bogotá – Barcelona, 1989.

candidato por su nombre, lo cual nos ayuda a dar la importancia de la entrevista.

En un lugar donde existen diversas interrupciones es recomendable destinar una sala de reuniones que permita el adecuado desarrollo de la entrevista, en ocasiones la oficina personal no es sinónimo de privacidad, pues como conocemos las llamadas telefónicas nos pueden generar una desviación del tema tratado y una desconcentración de los candidatos; sin tomar en cuenta el malestar que esto genera.

3.2.1.5 ¿Cómo Formular Preguntas?

En el momento que se realizan preguntas se debe tomar en cuenta cuanto afecta una pregunta mal realizada a la respuesta que da el aspirante; de ésta manera no se puede permitir una inducción de la respuesta esperada, es decir, el entrevistador normalmente se puede formular un criterio del entrevistado por diversos factores como las referencias, esto va a determinar un preconcepto inicial que puede ser positivo como negativo, por tal motivo es importante que el entrevistador se conserve neutral para poder obtener resultados veraces.

Recordemos que una entrevista bien realizada va a depender de cómo hagamos las preguntas y cuanto sabemos escuchar, por ello es menester tomar en cuenta:

- Hacer preguntas que sean comprendidas fácilmente.

- Realizar una pregunta a la vez.
- Recordar que las preguntas no pueden condicionar las respuestas.
- No hacer preguntas directas si no estamos seguros de que la persona nos va a dar la información deseada.
- No realizar preguntas que provoquen una actitud negativa del entrevistado⁴⁰.

3.2.1.6 Tipos de Preguntas para la Entrevista

Según Martha Alles en su libro *Selección por Competencias* habla de la existencia de algunos tipos de preguntas que pueden ser utilizadas en una entrevista de selección, entre las que encontramos las principales:

- Preguntas cerradas.- Son las que pueden contestar con una sola palabra: luego pueden complementarse con otra pregunta según cuál sea la respuesta obtenida.
- Preguntas abiertas o de sondeo.- Son aquellas que permiten que el entrevistado se exprese sobre un tema y además obtener información y evaluar otros aspectos del candidato: modalidad de expresión, utilización del lenguaje, lógica en la exposición, expresión corporal, etc.

⁴⁰ Swan W., *Cómo Escoger el Personal Adecuado*, Bogota, Norma, 1991

- Preguntas hipotéticas.- Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso práctico o ejemplo relacionado con el puesto a cubrir, para que lo resuelva.
- Preguntas intencionadas.- Son aquellas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables.
- Preguntas de provocación.- Sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las incluye en la mitad de la entrevista y sin nada que las anticipe.
- Preguntas capciosas.- Se trata de preguntas en las que el entrevistador induce la respuesta.⁴¹

En el desarrollo de la entrevista no es prudente realizar las preguntas intencionadas, de provocación y capciosas, pues, éstas sólo pueden llevar a una desviación de la entrevista y una provocación del candidato en circunstancias en las que se trata de obtener la mayor cantidad de información posible.

⁴¹ Alles M., *Selección por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2006

3.2.1.7 Problemas que Afectan Negativamente a la Entrevista:

Los entrevistadores presentan varios problemas que tienen que ver con la entrevista así como con la evaluación de esta información.

- En muchos casos los directivos de las empresas no buscan información del candidato sobre todos los aspectos importantes que resultan necesarios para rendir adecuadamente en el puesto de trabajo (experiencia, conocimientos, experticia técnica). A menudo no cuentan con un levantamiento del perfil del puesto o el respectivo manual de funciones que tiene los criterios exactos de sus exigencias y las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo.
- Cuando el proceso requiere de varias entrevistas, las personas que son encargadas no tienen una comunicación que les permita no repetir las preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y en su mayoría no enfatizan en los aspectos que cada uno desea evaluar.
- Los entrevistadores emiten juicios precipitados en el desarrollo de la entrevista, en consecuencia limitan la posibilidad de obtener información relevante del candidato y que en muchos de los casos pueden ser útiles. De acuerdo a diferentes estudios realizados se ha hallado que la mayoría de los entrevistadores toman decisiones en los primeros 5 minutos y en el resto de la entrevista se dedican a buscar indicios para sostener la primera impresión.

- Los entrevistadores permiten que una primera impresión del candidato en las primeras instancias de la entrevista influya en su evaluación de las demás cualidades del candidato. Normalmente se define a este proceso como “efecto halo, se produce cuando el entrevistador elabora un juicio sobre la capacidad absoluta de rendimiento en el puesto de un candidato sobre la base de una sola característica como lo bien que viste o habla el candidato”.⁴²

El efecto halo no permite tomar una buena decisión pues en ocasiones funciona como un agente discriminador. Recordemos que la decisión que tome el candidato se puede ver afectada cuando dé más importancia al juicio que se haga del entrevistador.

- Los entrevistadores no utilizan adecuadamente las herramientas necesarias en un proceso de selección de personal. Usualmente no se comprueban las referencias laborales antes de las entrevistas dando lugar a entrevistas con candidatos no preparados.

Por la falta de organización en el proceso ocasionalmente los candidatos son tratados de distinta manera, a algunos se les aplica unas pruebas y a otros no; Esto no sólo ocasiona una mala imagen de la organización sino que demuestra que no está claro quién tiene que hacer qué, es

⁴² Dolan S., Schuler R., Valle R., La Gestión de los Recursos Humanos, Madrid, Mc Graw Hill, 1999.

decir; una mala planificación y por ende una práctica de inadecuada del proceso de selección.

- Los procesos de selección están influenciados por la errónea emisión de juicios de los entrevistadores, debido a una presión por cubrir las vacantes; el resultado es que se relajan los criterios de evaluación, e inclusive se pretende en ocasiones bajar el perfil inicial de la posición.
Es normal que las organizaciones pueden contratar a un candidato debido a su aspiración salarial.
- Algunos Directores de Recursos Humanos pueden reducir la probabilidad de que se produzca esto, si no revelan las exigencias de sueldo a los responsables de la contratación. La mejor filosofía es seleccionar la persona más adecuada y luego preocuparse por el puesto.
- Los juicios de los gerentes respecto de un candidato a menudo están influidos por los candidatos que haya. Hay dos conceptos importantes: el efecto de contraste y el efecto de orden. En primer lugar una persona adecuada dará una mejor sensación si se la compara con un grupo medio de gente, o que se encuentre por debajo de la media (efecto de contraste).

Una persona media dará la sensación de estas por debajo de la media o ser

inadecuado cuando se le compare con un grupo de gente buena o excelente. En segundo lugar existen dos efectos importantes de orden: La primera y la última impresión. Hay veces en que la primera impresión es importante y duradera; la primera persona que se vea puede convertirse en criterio para evaluar la calamidad de todo lo que venga después. Sin embargo es muy probable que al final del día el entrevistador recuerde mejor a la última persona que a los demás.

3.2.1.8 ¿Cuál es el Rol del Entrevistador?

Anteriormente se expuso la temática de que muchos entrevistadores no conocen qué deben hacer el momento de realizar una entrevista; o cómo en algunos casos no realizan una planificación de la entrevista. En virtud de esto es importante tener en cuenta algunas recomendaciones que pueden facilitar el proceso de selección:

- Facilitar la información necesaria de la vacante al final de la entrevista, puede ayudar a que el candidato tenga mayor perspectiva del cargo.
- No brindar falsas expectativas al candidato que en lo posterior pueden ser generadoras de conflictos; no obstante, el dar a conocer lo que verdaderamente ofrece la empresa en cuanto a la remuneración y los beneficios patronales, determinará la tentativa que se le presenta.

- Indicar cuales son las fases del proceso de selección, y los tiempos aproximados requeridos para cada fase.
- Las preguntas son fundamentales en el proceso de entrevista, por tal motivo es conveniente no limitar las respuestas del candidato realizando preguntas categóricas o cerradas.
- Muchos entrevistadores adoptan posturas dogmáticas que generan un ambiente inapropiado y una postura defensiva de los candidatos, dada la esencia de la entrevista, no es aconsejable tomar este tipo de posturas.
- Una entrevista nos ayuda a obtener la mayor cantidad de información posible del candidato, por eso el entrevistador debe brindar al candidato la oportunidad de expresarse⁴³.

3.2.1.9 Etapas de la Entrevista

Preparación: la entrevista deberá tener una planificación previa donde se establezca el tipo de entrevista que se desarrollara y el tiempo destinado a la misma.

Ambiente: El ambiente donde se desarrolle la entrevista no debe tener estímulos contaminantes (ruido, mala ventilación, escasa iluminación) y debe

⁴³ Alles M., *Selección por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2006

desarrollarse de tal modo que permita al candidato sentirse cómodo sin recelos ni temores.

Desarrollo de la entrevista: Es la parte medular del proceso, donde existe una retroalimentación por ambas partes (entrevistado – entrevistador). El entrevistador preguntara todo lo relacionado a su historia laboral, hobbies, situación familiar y demás puntos de interés relacionados al perfil que se busca

Terminación de la entrevista: Se proporciona al candidato información sobre la situación futura y cómo será contactado para saber el resultado.

Evaluación del Candidato: Terminada la entrevista, el entrevistador deber iniciar inmediatamente la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.⁴⁴

Recordemos que en el desarrollo de una entrevista no podemos presentar falsas expectativas a los candidatos pues esto se reflejaría en lo posterior y no seríamos éticos y profesionales en nuestro trabajo, por ello conviene ser sincero y natural ya que esto nos puede llevar a conocer mejor a la persona.

Una vez que se han establecido los formularios para la entrevista, se procede a evaluar al candidato de acuerdo a los requerimientos del perfil, y se determina el grado de valoración que presenta de acuerdo a las competencias definidas; para ello la estructura del proceso de selección para la posición, tiene el

⁴⁴ Alles M., *Selección por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2006

formulario que no sólo sirve como guía de entrevista sino también nos permite valorar al candidato en el transcurso de la misma. También es importante hacer una serie de preguntas y temas que se van a tratar durante su transcurso.

Así mismo, es importante considerar la forma como es recibido el candidato, algunos autores manifiestan la importancia de atender al candidato por su nombre, pues debemos tener presente que el candidato se encuentra en un estado de nerviosismo que no le permite expresarse conforme queremos, por tal motivo es indispensable que se dé un resumen global de lo que se va a realizar, es decir, dar a conocer los objetivos, y las etapas en las que se va a desarrollar el proceso, no olvidemos que el entrevistador no tiene que exceder del 30% del tiempo hablando.

“Durante el desarrollo de la entrevista debe mantenerse un esquema de preguntas abiertas y cerradas así como la denominada escucha activa, evitar interrumpir, no discutir, ni juzgar y repreguntar lo necesario a fin de situar el contexto en el espacio personal, ambiental y profesional del entrevistado.”

cita

Uno de los aspectos que nos permiten diseñar un esquema propio y direccionado para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es un formato de entrevista para cada uno de los 36 cargos que presentan niveles de rotación, y que a su vez podemos evaluar de manera independiente las competencias de cada uno de los cargos. Es por eso que los entrevistadores antes de iniciar la etapa de entrevista serán responsables de definir qué tipo de

entrevista se va a utilizar y de ésta manera desarrollar un Plan General de Entrevista, basado en tres aspectos fundamentales:

- Conocer los objetivos.
- Diseñar la entrevista de tal forma que se logre alcanzar los objetivos.
- Conocer a profundidad el cargo y sus aspectos relevantes.

Luego se va a analizar la reseña curricular, lo cual nos va a permitir adentrarnos más en los aspectos que ha venido realizando la persona en sus distintas experiencias laborales. Si el candidato tiene algunos trabajos anteriores es importante realizarlo de forma cronológica descendente pues se considera que las tres últimas experiencias laborales no pueden dar un panorama global de la experticia técnica que puede tener.

La escala que se ha definido para evaluar las competencias se encuentra de 1 a 4, esto es, si la competencia no es desarrollada, va a tener un puntaje mínimo y lo contrario, según si competencia es desarrollada; en el transcurso de la entrevista se podrá ir evaluando las competencias de manera que cuando se termine la entrevista podamos realizar un análisis general y determinar cuantitativamente el ajuste del candidato a la posición.

Como se definió anteriormente, evaluar los intereses del candidato permitirá tener una idea referencial respecto a sus motivaciones y preferencias tanto en su vida profesional como en la personal; pues en este punto debemos recalcar la capacidad que debe llevar el entrevistador, para transportarle al entrevistado

a eliminar todo el volumen de autodefensa que normalmente posee, extrayendo su auténtico yo y sus intereses de forma sutil y eficiente; y, con un exhaustivo análisis definir qué ajuste puede presentar la persona respecto a encajar en la realidad del contexto de la institución y porqué no decirlo del cargo mismo.

Si analizamos la realidad de los fundamentos de la institución, encontraremos que un factor primordial son los valores y ética que debe tener quienes laboran en la institución, por tal motivo, consideramos que las inclinaciones que pueden tener las personas son importantes si se encuentran dentro de los lineamientos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

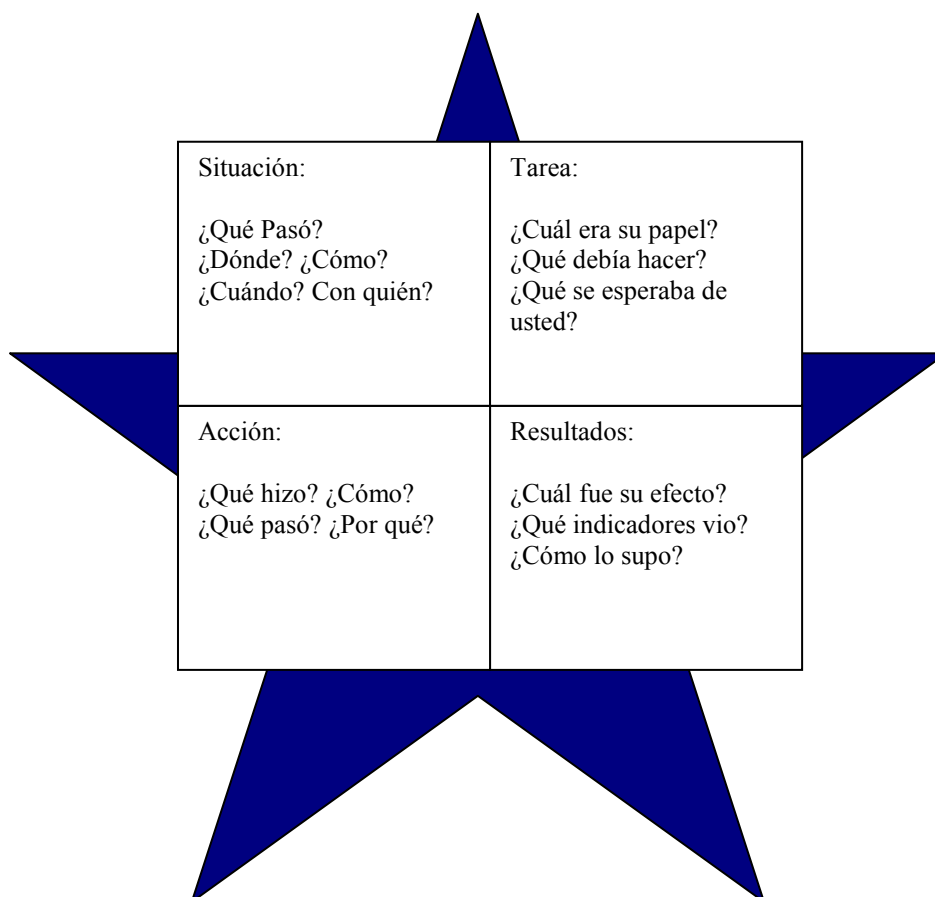
Para terminar ésta etapa es importante dar a conocer al candidato todos los aspectos relevantes de la posición como pueden ser funciones a realizar, remuneración, desarrollo profesional, así como los respectivos servicios y beneficios patronales.

En el momento que el entrevistado se marcha, debemos proceder a la evaluación del candidato, considerando todos los puntos expuestos durante la entrevista y determinando las fortalezas y competencias que tenga, para que nos ayude a realizar el respectivo análisis de brechas en momento que concluyamos con el proceso.

3.2.1.10 La Estructura Estrella (STAR) para la Formulación de Preguntas en Gestión por Competencia.

El objetivo principal es que nos permite evaluar al candidato que va a ocupar el puesto vacante; formulando las siguientes preguntas: *qué pasó?... dónde?... con quién?... qué resultado podría obtener?... cuál fue el resultado?...* Es importante conocer que el entrevistado conozca totalmente la plaza y el negocio.

Este tipo de entrevista también se le llama de tipo tradicional por ser una entrevista dirigida. Por lo general, se empieza con una pregunta abierta para que el entrevistador tenga una idea de los conocimientos técnicos y la experiencia laboral que tiene el candidato.



Tomado Metodología STAR (Martha Alles Selección por Competencias 2006)

De acuerdo a lo que plantea Martha Alles en su obra Selección por Competencias, es importante determinar un proceso que permita dividirlo en dos partes:

- La Preselección: Nos permite realizar un análisis del perfil.
- La Selección: Nos ayuda a evaluar las competencias que presentan los candidatos.

Se puede realizar también una entrevista por competencia en una reunión íntegra para realizar una entrevista más general. Esto depende de la disponibilidad del candidato, caso contrario se debe omitir algunas preguntas y evaluar las competencias más importantes y relevantes.

Para el proceso de entrevista por competencias de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se ha determinado realizar una entrevista de eventos conductuales o como algunos autores la llaman de incidentes críticos a los niveles de mandos medios y directivos; para ello se utilizó un Diccionario General de Competencias (Ver anexo 16), con el propósito de definir cuáles son las competencias requeridas para cada uno de los puestos de trabajo y a su vez, especificar cuál es la guía de preguntas que se pretende realizar en el desarrollo de la entrevista.

3.2.2 ¿Qué es una Entrevista por Competencia?

La entrevista por competencias es una parte del proceso de selección, la cual permite obtener una visión mas clara del candidato a evaluar a partir de un perfil previamente desarrollado. La necesidad de buscar capacidades o cualidades del profesional mediante organizaciones que ha definido competencias cordiales y específicas, conlleva a un proceso de selección.

Las preguntas para evaluar la competencia se basa, principalmente, en la práctica.

Al momento de evaluar las competencias, se debe dar un valor relativo y no absoluto; evitando un posible mejoramiento de las herramientas de Recursos Humanos.

Las competencias requieren de un espacio de tiempo extenso y dificultoso, para su culminación.

Es una síntesis de la incorporación en una entrevista realizando preguntas puntuales y analizando las competencias dominantes; las evaluaciones son realizadas en un lapso de tiempo determinado y de costo razonable.

Es un proceso sencillo que puede estar planteado por un entrevistador o por un cliente interno.

El entrevistador debe analizar tres elementos para la evaluación:

- Perfil por competencia: elegir el grado más relevante.
- Preguntas por competencia: preparar las preguntas para evaluar las competencias.
- Comportamientos observados: análisis de respuestas que proporciona el postulante.
 - consultar el diccionario de comportamientos evaluando los grados de competencia.
 - observar los comportamientos por medio del relato del postulante utilizando el diccionario de comportamientos.

Analizando estos tres puntos se obtiene como resultado el nivel o grado en el que se ubicará el candidato.

Finalmente, el encargado del proceso de Selección de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, deberá guiarse de acuerdo al protocolo de entrevista diseñado para los treinta cargos que presentan niveles de rotación. (Ver anexo 10).

3.2.3 Aplicación de Pruebas Psicotécnicas

En esta etapa del proceso es muy importante tener una idea clara de la utilidad real de los medios de evaluación que se van a aplicar para medir las aptitudes, características de personalidad, grados de inteligencia u otros, el trabajo de los

especialistas de Recursos Humanos es decisivo, pues de esto dependerá la gradación de los candidatos.

Se recomienda seleccionar pruebas que tengan un análisis de validez y fiabilidad de los test, se puede decir que una prueba tiene validez cuando se ha demostrado estadísticamente que sirve para medir las características para las que ha sido diseñada y se dice que es fiable cuando existe una alta aproximación de los resultados obtenidos con un mismo individuo en momentos diferentes de aplicación.⁴⁵

Es necesario que las pruebas sean claras, bien diseñadas, de fácil corrección, que el soporte sea adecuado (que faciliten la posibilidad de corrección informática), que se entienda con facilidad, que proporcionen datos sobre su validez y fiabilidad, que expliciten los parámetros de interpretación, en resumen que sigan un criterio estandarizado para que su utilización sea económica y eficaz.

Estas pruebas se las puede clasificar u organizar según la orientación del proceso de selección, en:

Test de Inteligencia

Test de Aptitudes

Test de Personalidad⁴⁶

⁴⁵García M., Hierro E., Jiménez J., *Selección de Personal. Sistema integrado*, Madrid, Esic, 2001

⁴⁶ Ídem

Basándose en estos criterios, los investigadores han seleccionado algunas pruebas para el proceso de selección en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que analizaremos a continuación.

Test de Inteligencia: Se han realizado una serie de test de este tipo, verbales, no verbales o libres de cultura, para la PUCE, los investigadores han considerado importante este tipo de herramientas ya la inteligencia se encuentra ligado a la mayoría de actividades que desarrollan las personas en sus lugares de trabajo, tienen que ver directamente en los procesos de adaptación y facilidad de aprendizaje, considerando estos argumentos, se han seleccionado las dos siguientes pruebas que por su fácil aplicación y corta duración fueron escogidas como las más apropiadas para la organización

Wonderlic:

Esta es un aprueba de agilidad mental y resolución de problemas que contiene 50 preguntas en orden de dificultad creciente, que el candidato debe contestar correctamente en un límite de tiempo de 12 minutos. Esta prueba fue seleccionada por los investigadores de este proyecto de disertación, debido a su fácil aplicación, corta duración y por cuanto la Pontificia Universidad Católica del Ecuador tiene en su poder las mencionadas pruebas.

Dominós 48 :

Test de Dominó es una evaluación no verbal que constan de 48 preguntas y que se diseñó con el propósito de medir el factor general de inteligencia. Establece la capacidad de una persona para descubrir el principio ordenador

de grupos de dominós dispuestos de distintas maneras y, mediante la aplicación de ese principio, averiguar cuántos puntos le corresponde a cada mitad de la ficha en blanco de cada grupo para completar el patrón. Esta prueba fue escogida por los investigadores de este proyecto de disertación por su fácil aplicación y entendimiento de las personas evaluadas, adicionalmente, La Institución cuanta con este tipo de pruebas lo que se traduce a un ahorro a la hora de adquirir las mencionadas pruebas.

Test de Aptitudes: Suelen concentrarse en la medición de habilidades muy concretas, por lo cual se puede planificar su uso para medir casi todas las aptitudes imaginables en el desempeño del trabajo desde aptitudes comerciales, administrativas, o de conducción de vehículos hasta aptitudes musicales⁴⁷, dentro de esta clasificación los investigadores de este proyecto de disertación han considerado importante realizar simulaciones o pruebas de carácter técnico que ayudará a predecir el desempeño a futuro de los candidatos referente a habilidades concretas que demande el perfil

Test de personalidad:

La mayoría de este tipo de pruebas no tiene respuestas buenas ni malas, es de suma importancia prestar mucho cuidado a la hora de escoger el tipo de prueba que se ajuste a los criterios o rasgos de personalidad que tratamos de evaluar.

⁴⁷ García M., Hierro E., Jiménez J., *Selección de Personal. Sistema integrado*, Madrid, Esic, 2001

Los investigadores de este proyecto de disertación, consideran muy importante conocer los rasgos de personalidad de los individuos en un proceso de selección, ya que de este modo podremos predecir si el estilo de personalidad se acopla a las exigencias del puesto de trabajo, dentro de la gran gama de test de personalidad se ha seleccionado al 16pf considerado por los investigadores como uno de los test mas completo y de fácil aplicación, en las siguientes líneas detallaremos las características y cualidades del test:

16PF:

Es un cuestionario de 16 factores de personalidad, diseñado para medir las tendencias de personalidad de un individuo en dieciséis factores fundamentales y cuatro factores de segundo orden. Esta evaluación fue diseñada para aplicarse a adultos (desde 16 años), con un grado de escolaridad mínima de secundaria. Su principal objetivo es conocer a profundidad los rasgos de la persona para predecir su conducta en algún momento dado. Esta prueba no tiene límite de tiempo, pero la mayoría de personas la realiza en 40 minutos y consta de 187 preguntas. Cabe recalcar que la prueba que se aplicará en la Pontificia Universidad Católica es una adaptación ecuatoriana realizada por el Dr. Jaime Moreno Villegas quien generosamente entrego la licencia a la universidad para su utilización en los procesos de selección.

Para comprender esta herramienta de medición de personalidad nos permitimos citar las siguientes líneas tomadas del manual técnico del 16pf que se encuentra publicado en la internet

El 16PF mide 16 factores básicos que están identificados de la siguiente manera: A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3, & Q4; y cinco factores de segundo orden. Estos factores están ordenados de acuerdo a su repercusión sobre la conducta en general, siendo el Factor A el de mayor influencia. La interpretación de los factores se basa en cuán alta (8, 9 ó 10) o baja (1, 2 ó 3) es la puntuación obtenida para cada uno de éstos. Por esta razón es que se habla de que una persona sea, por ejemplo, A+ o A-; y así sucesivamente con los demás factores. No obstante, no todas las personas son uno o el otro, sino que caen en algún punto del continuo entre estos dos polos (+ & -). A continuación ofrecemos una descripción de cada uno de estos factores para facilitar la comprensión de lo que se está explorando con la prueba y de la calidad del perfil que puede obtenerse con su administración.

Factores básicos:

*El **Factor A** mide el carácter gregario del individuo; el grado en que la persona busca establecer contacto con otras personas porque encuentra satisfactorio y gratificante el relacionarse con éstas. Las personas que obtienen puntuaciones altas (A+) tienen una mayor disposición hacia el afecto, tienden a ser más cariñosos, expresivos, dispuestos a cooperar, generosos, activos, y no temen a las críticas que puedan hacerse de su persona. Los A+ prefieren los proyectos grupales en vez de la competencia a nivel individual, y disfrutan de empleos que enfatizan la interacción social como las ventas, el trabajo social o la enseñanza. Los A- tienden a ser más reservados, formales, impersonales y*

escépticos. Prefieren trabajar solos y son rígidos y precisos al hacer sus cosas; pueden ser, en ocasiones, altamente críticos y rudos.

*El **Factor B** mide inteligencia en base al predominio del pensamiento abstracto o del pensamiento concreto; considerando el predominio del abstracto como característico de una persona de inteligencia mayor y el concreto como indicador de una inteligencia menor. Una persona con puntuaciones altas (B+) demuestra tener un pensamiento abstracto y se le percibe como muy inteligente. Puede captar, analizar y comprender rápidamente y con facilidad las ideas o conceptos que se le presenten; y tienden a ser muy alertas. Los que obtienen puntuaciones bajas (B-) tienden a interpretar la mayoría de las cosas de manera literal y concreta. Tienen dificultades para comprender conceptos y para el aprendizaje en general. Se les describe como lentos al reaccionar y de baja inteligencia.*

*El **Factor C** está relacionado a la estabilidad emocional de la persona y a la manera en que se adapta al ambiente que le rodea; determina específicamente la fortaleza de ego. Puntuaciones altas (C+) son características de personas realistas y estables emocionalmente. Se les considera maduros, con una alta fortaleza de ego; y se les adjudica una capacidad para mantener sólida la moral de un grupo. Los que obtienen puntuaciones bajas (C-) son por lo general personas que se frustran rápidamente bajo condiciones no-satisfactorias, tienden a evadir la realidad y tienen una fortaleza de ego muy baja.*

Estas personas se ven afectadas fácilmente por los sentimientos, son neuróticos, la mayor parte del tiempo se encuentran insatisfechos; y tienden a padecer de fobias, dificultades al dormir y problemas de tipo psicossomático.

*El **Factor E** mide el grado de control que tiende a poseer la persona en sus relaciones con otros seres humanos; se determina en términos de si es dominante o es sumiso. Puntuaciones altas (E+) indican que la persona es muy dominante. A este tipo de persona le resulta muy agradable y atractivo el estar en posiciones de poder para controlar y criticar a otros. Son agresivos, competitivos, tercos, asertivos y muy seguros de sí mismos. Tienden a ser muy autoritarios con otros y no se someten a la autoridad. Las personas que obtienen puntuaciones bajas (E-) tienden a ser sumisos, humildes y dóciles. Se dejan llevar fácilmente por otros, son conformistas, pasivos y considerados. Debido a que les interesa evitar los conflictos en sus relaciones interpersonales, se esfuerzan en complacer y en ganarse la aprobación de los demás.*

*El **Factor F** está relacionado al nivel de entusiasmo evidente en contextos sociales. Las personas con puntuaciones altas (F+) tienden a ser altamente entusiastas, espontáneas, expresivas y alegres. Estos individuos son muy francos, impulsivos y mercuriales. Con frecuencia salen electos como líderes. Puntuaciones bajas (F-) son características de personas más sobrias, prudentes, serias y taciturnas. Estas personas son introspectivas, restringidas y, por lo general, pesimistas.*

*El **Factor G** mide la internalización de los valores morales; estructuralmente se explora el superego según descrito por Freud. Altas puntuaciones en este factor (G+) son representativas de personas altamente moralistas, conformistas, responsables y concienzudas que tienden a actuar siempre de acuerdo a las reglas. Los que obtienen puntuaciones bajas (G-) son personas que no se comportan de acuerdo a las reglas, ni se someten por completo a las normas de la sociedad o de su cultura. Su necesidad de logro se percibe como baja o ninguna, pero esto no implica que no sean productivos. El que la persona salga bajo (G-) en este factor no indica que ésta no experimente la presencia de su superego como una fuerza o agencia interna de control; sino que responde a una serie de valores distintos a los que establece la sociedad.*

*El **Factor H** mide la reactividad del sistema nervioso en base a la tendencia en la persona de un dominio parasimpático o simpático. En las personas que obtienen puntuaciones altas en este factor (H+) resulta dominante el sistema parasimpático. Estas personas son capaces de funcionar bajo altos niveles de estrés, ignoran las señales que indiquen o presagien peligros externos, les encanta correr riesgos y disfrutan del éxtasis que les produce el ser aventureros. Puntuaciones bajas en este factor (H-) son características de personas bajo el dominio de su sistema simpático. Estas personas tienden a reaccionar de manera exagerada a cualquier percepción de posible amenaza. Los H- se limitan a lo seguro, predecible y estable para evitar situaciones o estímulos que puedan alterar su delicada homeostasis interna.*

*El **Factor I** se utiliza para medir el predominio, ya sea de los sentimientos o del pensamiento racional, en la persona en su toma de decisiones al conducirse en su diario vivir. Los que obtienen puntuaciones altas (I+) funcionan bajo el dominio de sus sentimientos. Estas personas tienden a ser muy emotivas y de una sensibilidad extrema. Se les puede describir como distraídos, soñadores, intuitivos, impacientes, temperamentales y, por lo general, no son muy realistas. Los (I-) se rigen por su pensamiento racional, siendo muy prácticos y realistas. Estos individuos son independientes, responsables, escépticos y, en ocasiones, pueden resultar cínicos y rudos.*

*El **Factor L** explora la identidad social del individuo; específicamente mide en que grado la persona se siente identificado o unido a la raza humana en general. Los que puntúan alto (L+) poseen unas fronteras personales tan marcadas que se desconectan del resto de la humanidad. Estas personas tienden a desconfiar de los demás, y se ha encontrado que su comportamiento tiende a ser paranoico. Por estas razones, las relaciones interpersonales de los L+ son generalmente problemáticas, deteriorándose por el exceso de celos, sospechas y el escepticismo de estos individuos. Las personas que obtienen bajas puntuaciones (L-) se caracterizan primordialmente por sentirse uno con los demás. Estas personas no se perciben como un mundo aparte, sino como parte de un mundo compuesto por toda la humanidad. Los L- son personas que confían en los demás, se adaptan fácilmente, se preocupan por sus compañeros, son abiertos, tolerantes y muy poco competitivos.*

*El **Factor M** se basa en que los humanos pueden percibir de dos modos. La primera manera de percibir se nutre del contacto directo entre los cinco sentidos y el ambiente. La otra forma se compone mayormente de un diseño interno de conexión subliminal de pensamientos y especulaciones que van organizando la información. Las personas con altas puntuaciones (M+) se caracterizan por una intensa vida interna. Estas personas van por el mundo sumergidas en sus pensamientos, distraídas e inatentas a lo que sucede a su alrededor. Son seres con una gran imaginación, muy creativos, poco convencionales e interesados sólo en la esencia de las cosas. Los que salen bajos (M-) responden al mundo externo en vez de al interno. Estas personas son muy realistas y prácticas; valoran lo concreto y lo obvio. En términos de creatividad, los M- poseen niveles muy bajos o inexistentes. En casos de emergencia, tienden a mantener la calma y son capaces de resolver la situación.*

*El **Factor N** está relacionado a las máscaras sociales; describe en que grado las personas se ocultan, mostrando sólo aquellos rasgos que generen las respuestas que desean obtener de los demás. Las personas que obtienen puntuaciones altas (N+) tienden a ser calculadoras, frías, refinadas, diplomáticas y muy conscientes socialmente. Los N+ se pueden describir como utilitaristas; usan sus destrezas sociales para relacionarse con personas a las que les puedan sacar provecho para realizar sus planes. Los que puntúan bajo (N-) son personas genuinas, abiertas, directas y sinceras que no se esfuerzan por impresionar a otros. Estos individuos son muy espontáneos y auténticos; si*

quieren algo, lo piden sin incurrir en planes elaborados de interacciones humanas.

*El **Factor O** explora la auto-estima de las personas en base a tendencias a experimentar culpa o inseguridades. Este factor no pretende categorizar a las personas entre altas y bajas auto-estimas ya que el nivel al momento de la prueba puede ser uno de caracter transitorio, influenciado por eventos recientes. Altas puntuaciones (O+) son obtenidas por personas cuya vida interna se rige por el sufrimiento.*

Estas personas tienen expectativas personales muy altas, se preocupan demasiado, experimentan muchos sentimientos de culpa, son inseguros y no se sienten aceptados en situaciones grupales. Los que puntúan bajo (O-) tienen una visión muy positiva de su persona, son seguros de sí mismos y no están propensos a experimentar culpa. Estas personas se sienten tan satisfechas con lo que son que, en ocasiones, tienden a ser insensibles hacia los sentimientos y necesidades de los demás, pues creen merecerlo todo.

Adicionalmente a este tipo de pruebas consideramos importante tomar en cuenta dentro de los procesos de selección a la inteligencia emocional, para esto citamos a uno de los padres de este concepto, Daniel Goleman quien en su libro nos dice:

“Las reglas de trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas de contratación vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la necesidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión⁴⁸

Con estas palabras expresadas por Daniel Goleman creemos que es de suma importancia agregar a nuestro grupo de pruebas, aquellas relacionadas con la Inteligencia Emocional; para esto contamos con un instrumento de medición que consta de 243 preguntas basadas en cinco elementos como: Ambiente actual, Conocimiento de sí mismo, Competencias Emocionales, Valores y creencias. Elementos que Robert K. Cooper (creador del test) mediante ejemplos tomados de sus años de trabajo en consultoría y desarrollo de

⁴⁸ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999

liderazgo en importantes empresas mundiales ha logrado crear esta valiosa herramienta. Esta prueba tiene una aplicación promedio de 40 minutos.

3.3 Examinar el Ajuste Persona – Puesto

Para explicar esta parte, es importante recalcar que enfoque de competencias afirma que mientras mayor es el ajuste de las competencias de la persona con las competencias requeridas por el puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral.⁴⁹

Para establecer el ajuste persona – puesto, es importante previamente asignar el grado de desarrollo que debe tener una competencia en un determinado puesto de trabajo. Pues una competencia puede estar presente en muchos cargos, pero la diferencia radicará en el nivel de desarrollo que necesite, por ejemplo: La competencia “Atención a detalles” para un abogado no tendrá la misma intensidad o grado de desarrollo que para un puesto operativo. Por este motivo es de suma importancia hacer relaciones entre los puestos de trabajo para obtener el grado de desarrollo de la competencia que requiere cada cargo.

Jaime Moreno en *el Folleto las Competencias 2001*, considera necesario hacer comparaciones interpuestos para asignar niveles diferenciales entre las competencias, esto lo logra comparando las competencias comunes de varios puestos, para esto nos presenta el siguiente ejemplo ilustrativo

⁴⁹ Moreno J., *Folleto Las Competencias 2001*

Asignación de Niveles a las competencias: comparación interpuestos

Competencia: habilidades en la comunicación escrita

Puestos con la competencia	Nivel	Rango
Asistente de contabilidad	6	Bajo
Abogado institucional	10	Alto
Secretaria	7	Medio
Gerente de ventas	8	Medio – alto
Jefe de sistemas	6	Bajo

A= 10-9 Alto

B= 8-7 Medio

C= 6-5 Bajo

En este ejemplo la competencia es “habilidad en la comunicación escrita” y se listan los puestos de la organización que tienen esa competencia. Los analistas deben comparar los puestos que tienen la competencia en común y preguntarse: ¿cuál de estos puestos requiere la competencia en el máximo nivel de desarrollo? En el ejemplo, los analistas han decidido que el “abogado institucional” es el puesto que comparativamente requiere el máximo nivel de desarrollo en comunicación escrita. Los niveles pueden usar escalas de 10, 50 ó 100 puntos. El límite inferior de estas escalas suele ser la mitad de la escala. Si es 10 es: cinco, si es 100 es 50, etc. Carece de sentido utilizar valores más bajos, pues eso indicaría que la competencia tiene comparativamente un nivel tan bajo que pierde sentido su inclusión en el perfil. La asignación de niveles es viable cuando se han levantado sino todos, la mayoría de perfiles de competencias de la organización. Esto facilita la comparación de competencias interpuestos y mejora la calidad de las cuantificaciones de los niveles.⁵⁰

⁵⁰Moreno J., Folleto Las Competencias 2001

Para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, los investigadores de este proyecto de disertación han realizado el análisis de cada posición mediante talleres de levantamiento de perfiles por competencias como se lo ha descrito anteriormente, los cuales fueron validados y analizados, determinando de esta manera los niveles de desarrollo de cada competencia (Ver anexo 10)

3.3.1 Referencias

Según Martha Alles en su libro *Elija al Mejor. Como Entrevistar por Competencias 2003* existen dos tipos de referencias laborales, unas formales y otras informales. Las formales son los datos que son entregados, en general, por el departamento de Recursos Humanos de donde el candidato dejó de trabajar, la información obtenida por lo general se refiere a fechas, cargos al ingresar y al salir, igualmente este tipo de información también puede ser tomada por otras fuentes, especialmente si el candidato presenta juicios pendientes, inhabilitaciones para operar con bancos, este último es el caso de los famosos vuros de crédito de donde se obtiene el historial crediticio de las personas.

En el caso de las referencias informales, el panorama varía un poco, ya que la información obtenida se refiere generalmente al tipo de relación que llevaba el candidato con sus compañeros, jefes, subordinados, desempeño laboral, modalidades de trabajo, etc.

Este tipo de relación se la consigue por medio de un canal directo, como por ejemplo un compañero o par del candidato, su jefe o cliente, proveedores, consultores, auditores, etc. Este tipo de referencia por lo general no se las obtiene por escrito sino por vía oral, es por esto que se denomina referencia de tipo informal.

A la hora de solicitar las referencias laborales, es aconsejable que la persona que las realice, se identifique y exprese cuales son los objetivos de las mismas, por ejemplo:

Buenos días le estamos llamando de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, mi nombre es..... y el objetivo de mi llamada es solicitarle algunas referencias laborales del Sr..... Este proceso nos tomará alrededor de 5 minutos...

Para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, los investigadores han diseñado un formato de referencias (Ver anexo 6) que nos permitirá obtener una completa información del candidato en un tiempo promedio de 5 minutos.

Este formato contiene tres partes, la primera, se refiere a los datos de la empresa como: Nombre de la organización, Nombre del informante, Cargo del informante, Ubicación de la empresa, Número de empleados.

La segunda parte se refiere a información del candidato como: Tiempo de servicio, remuneración percibida, aspectos del desempeño del candidato, entre

otros, esta fase es de suma importancia ya que iremos contrastando las características del candidato con el perfil requerido y de esta manera iremos obteniendo un criterio más profundo para obtener una correcta decisión.

La tercera parte, está destinada exclusivamente al área de Recursos Humanos, encontrando información referente al responsable de la obtención de las referencias, cargo que ocupa y la firma de responsabilidad.

3.4 Elaboración de los Reportes de Selección

3.4.1 Presentación de los Candidatos Finalistas

Después de haber realizado todo el proceso de selección, se entregará al Jefe o Director del área solicitante los candidatos que más se hayan acercado al perfil, es decir, se entrega la terna finalista, y para esto se ha diseñado un informe (Ver anexo 9) donde se detalla todos los aspectos relacionados a los candidatos, al igual que se entrega un informe comparativo de candidatos y notas de entrevista (Ver anexo 10).

Este informe contiene las siguientes partes:

Hoja de presentación: Donde se detalla el nombre del candidato, la edad, fecha de elaboración del informe, nombre del responsable del proceso de selección, quienes son los lectores autorizados, las técnicas de evaluación que

se emplearon y los tipos de instrumentos que se utilizaron con una breve descripción de cada uno.

Resumen de la Personalidad: Donde se detalla todos los rasgos dominantes de la personalidad del candidato, el aporte a la organización, el entorno de trabajo preferido y las posibles limitaciones si es que el caso lo amerita.

Capacidades Intelectuales: Dependiendo del perfil, en esta parte, se escribirá las calificaciones que obtuvieron los candidatos en los test de inteligencia como el Wonderlic o el Dominós 48.

Niveles de competencias: En esta parte se colocará el perfil de competencias y el nivel requerido por el cargo y se lo comparará con los resultados obtenidos por el candidato después de los procesos de evaluación.

Educación formal: En esta parte se detalla los títulos obtenidos por el candidato, la institución educativa y el año que obtuvo su certificado.

Experiencia laboral: Se detalla toda la trayectoria laboral del candidato, instituciones donde laboró, tiempo de permanencia en el trabajo y motivos de salida.

Resumen de la entrevista: Se realiza un breve resumen de los datos más relevantes obtenidos en la entrevista

Observaciones adicionales: Si es que el caso lo amerita, el especialista de recursos humanos escribirá información adicional que considere pertinente dentro del proceso de selección de personal.

Adicionalmente a este informe, se entregará un cuadro comparativo de los tres candidatos que conforman la terna finalista, es decir se realiza un cuadro cuantitativo de los candidatos.

3.5 Notificación de los Resultados del Proceso de Selección a los Candidatos

Después de obtener una respuesta por parte del Jefe o Director del área, se procede a contactar al candidato seleccionado, para informarle que ha salido favorecido dentro del proceso de selección, y se le pide que se acerque a las oficinas de recursos humanos para entregarle más detalles sobre el proceso de incorporación.

Al candidato favorecido se le solicitará un listado de documentos (Ver anexo 11) que serán necesarios para la contratación y se les informará la fecha y hora a la que debe acercarse al centro médico del a PUCE a realizase el examen pre ocupacional.

A los candidatos que no fueron favorecidos dentro del proceso de selección, también se les debe notificar, esta notificación puede ser por varias vías como:

Telefónicamente, mail o por medio de una carta agradeciendo su participación dentro del proceso de selección (Ver anexo 12)

3.6 Evaluar la Validez del Perfil

La selección basada en competencias permite verificar si el personal nuevo que ingresa a la empresa realmente cumple con los criterios de selección por los cuales fueron contratados y esto se lo debe determinar mediante evaluaciones de desempeño laboral aplicados con una periodicidad trimestral o semestral con la finalidad de poder observar la efectividad del proceso de selección aplicado a cada individuo. Estas evaluaciones deben estar enfocadas a las actividades esenciales previamente definidas.⁵¹

Para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se ha diseñado un formato de evaluación que permite evaluar el perfil seleccionado (Ver anexo 13)

4 INDUCCIÓN DE PERSONAL

En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar sobre identidad institucional, ayudándolo así a disminuir la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

⁵¹ Moreno J, *Folleto las Competencias 2001*

La inducción, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: Familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, entre un sistema

Para entender mas a fondo el verdadero significado de Inducción citemos un concepto dado por Chiavenato “Inducción es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que integran a el y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresa”.

52

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por su propia iniciativa, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué sistema de valores prima en la organización, cuáles son las actitudes no toleradas, etc.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador ha creado el Manual de Inducción para el personal nuevo, por lo que se ha realizado una revisión del material con el objetivo de efectuar la reinducción a los trabajadores y a su vez

⁵² Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*, Mexico, Mc. Graw-Hill, 1990.

se ha definido el mecanismo adecuado para realizar la inducción a los nuevos trabajadores.

El propósito principal de éste proceso se encuentra encaminado a definir un planteamiento clave y estructurado, que permita tomar en cuenta aquellos factores que no han sido considerados en la actualidad dentro del proceso de selección.

4.1 Objetivos de la Inducción

4.1.1 Objetivo General

El objetivo general de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.⁵³

La inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida

⁵³ Velez I., *Diseño de un Programa de Inducción y Reinducción de una Empresa Comercializadora de Medicinas y Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Quito*, 2001

para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
- Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.
- Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica⁵⁴.

⁵⁴ Velez I., *Diseño de un Programa de Inducción y Reinducción de una Empresa Comercializadora de Medicinas y Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Quito*, 2001

- Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la institución, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.
- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.
- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

4.2 Capacitación Inicial

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo; esta mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, obteniendo mayor productividad e incremento en la rentabilidad⁵⁵.

⁵⁵ Velez I., *Diseño de un Programa de Inducción y Reinducción de una Empresa Comercializadora de Medicinas y Productos de Consumo Masivo de la Ciudad de Quito*, 2001

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La primera etapa de capacitación que realizamos en las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. Es importante mencionar que aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva.

4.3 Elaboración de Manual de Inducción

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Inducción el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador conjuntamente con el folleto de Seguridad e Higiene Industrial.

Una vez revisada y analizada la información que contaba la Dirección General Administrativa para efectos del proceso de inducción; se definió la metodología y las herramientas que se utilizarán en el proceso de Inducción de Personal

nuevo; con éste antecedente se diseño un tríptico que contiene la información general y relevante de la institución, así como un cronograma de actividades que se encontrará determinado por cada cargo que esté en proceso de selección y contratación (Anexo 17).

Entre los argumentos aceptables para realizar un proceso de inducción por los beneficios que trae consigo, nos encontramos con la importancia del papel que cumple de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en la ejecución de dicho proceso, por lo que se ha definido una presentación que será el inicio de la integración del nuevo colaborador a la institución.

Se ha resumido algunos aspectos fundamentales que debe contener el Manual de Inducción entre los que encontramos:

4.3.1 Información sobre la Institución:

- Misión y Visión.
- Historia
- Objetivos
- Actividad que desarrolla.
- Filosofía.
- Organigrama General

4.3.2 Disciplina Interior:

- Reglamentos Interno de trabajo (políticas de la institución en el manejo de personal)
- Derechos y Deberes.
- Sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

4.3.3 Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (personal administrativo, personal docente, personal operativo).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda como: vacaciones, seguro médico, asociación de trabajadores, asociación de profesores, cooperativa de ahorro, Fondo de Inversión FISPUCE, etc.

4.2.4 Funciones del Empleado:

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.

- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

4.4 Etapas de la Inducción

4.4.1 Primera Etapa

Se proporciona información general acerca de la compañía. La Dirección de recursos Humanos y Desarrollo Organizacional suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la institución, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

En esta etapa se da información y explicación amplia sobre el contenido del manual de inducción. Así como una revisión global de los aspectos primordiales de la institución como son: Misión, visión, objetivos, valores y beneficios.

PRIMERA ETAPA DE INDUCCIÓN

Responsable	Paso	Acción
Analista de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional	1	Presentar ante los nuevos trabajadores al Presidente de la Institución.
Director de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional	2	Da la palabra de bienvenida.
Analista de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional	3	Suministra información general a los nuevos trabajadores sobre la historia, objetivos y estructura de la organización.
	4	Presenta a su jefe inmediato.
Jefe Inmediato	5	Da la bienvenida a los nuevos trabajadores y suministra información sobre estructura y objetivos del área.
Analista de Recursos Humanos	6	Suministra información a los participantes sobre normas de conducta interna y beneficios socioeconómicos.
	7	Proyecta Manual de Inducción a los nuevos trabajadores y explica contenido.
	8	Indica seguimiento de lectura del folleto de Seguridad e Higiene Industrial.

	9	Finaliza charla de Inducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas.
--	---	---

4.4.2 Segunda Etapa

En esta etapa el responsable es el jefe inmediato del empleado. En algunos casos, el jefe puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El jefe debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

Uno de los factores esenciales en ésta fase es que el nuevo colaborador pueda conocer la realidad del área y quienes son sus integrantes, de manera que ya tenga una idea real de todos aquellos aspectos que fueron presentados en el proceso de selección.

SEGUNDA ETAPA DE INDUCCIÓN

Responsable	Pasos	Acción
Jefe Inmediato	1	Recibe al nuevo trabajador y suministra información sobre la Unidad donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo.
	2	Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega descripción del cargo.
	3	Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en un sitio de trabajo.

4.4.3 Tercera Etapa

Implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional junto con el jefe inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

TERCER ETAPA DE INDUCCIÓN

Responsable	Paso	Acción
Director de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional	1	Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del Programa de Inducción para su debido llenado.
	2	Recibe el instrumento, lo revisa y analiza la información.
	3	Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios.
	4	Archiva formulario para el control posterior

La evaluación del programa de inducción se realiza a través de un cuestionario con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo, este podrá contener los siguientes aspectos (Anexo 17).

- Ambiente físico.
- Material De Apoyo.
- Desenvolvimiento de los facilitadores.
- Contenido del programa.
- Aspectos generales⁵⁶

⁵⁶ www.monografias.com/trabajo13/mapro/mapro.shtml

Con estas etapas garantizamos la inducción del personal nuevo al puesto de trabajo.

5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

RESULTADOS OBTENIDOS	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS
Levantamiento y validación de perfiles por competencias con los 30 cargos administrativos que presenta mayor rotación en la PUCE.	Se determinó los puestos que más rotaron en los últimos 5 años y se estableció talleres del modelado por competencias, no se presente ningún problema y los resultados fueron satisfactorios
Políticas de Selección	Para definir el proceso de selección y no tener problemas a futuro, se determino las políticas y reglas que regirán el mencionado proceso
Diccionario genérico por competencias	Antes no existía un diccionario por competencias
Hoja de requisición de personal	Se estructuro una requisición de personal que permite agilizar los procesos de Selección
Carta invitación al proceso de selección, concurso de merecimiento interno	Antes no existía
Formato citación de candidatos	Antes no existía un método u formato para controlar las citaciones de candidatos
Fuentes de reclutamiento	No existía una fuente de reclutamiento estructurada
Base de datos	No existía una base de datos definida, estructurada y sistematizada

Solicitud de empleo	Se definió una nueva solicitud de empleo, debido a que la posee la Universidad no se la utiliza
Protocolo de entrevista	Nunca se había aplicado un protocolo de entrevista.
Referencias Laborales	Antes no existía
Protocolos de entrevistas	Anteriormente no existía
Presentación terna finalista	No existía un informe estructurado y con criterio técnico para esta fase del proceso
Informe comparativo entre candidatos	Antes no existía
Listado de documentos para contratación	No existía un formato estructurado para solicitar documentos al personal
Carta de agradecimiento por la participación del proceso de selección	No se agradecía a los candidatos que participaban en un proceso de selección
Proceso de Inducción	No existía un proceso de inducción estructurado
Presentación informática de RRHH en el proceso de inducción	Antes no existía
Evaluación de desempeño de candidatos	Antes no existía una evaluación que permitiera observar la efectividad de la selección de personal

6. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el trabajo práctico durante seis meses en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y habiendo desarrollado todo un Subsistema de Recursos Humanos como es el proceso de Selección de Personal podemos realizar las siguientes conclusiones

- La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, actualmente cuenta con un proceso de selección de personal diseñado bajo el modelo por competencias, lo que contribuye a contar con los mejores profesionales en el área administrativa y conlleva a generar una cultura de desarrollo entre sus colaboradores, con el propósito de lograr sustancialmente el mejoramiento de los procesos y la optimización de los recursos en cada una de sus unidades.
- Después de haber desarrollado este proyecto, los investigadores concluyen que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una institución donde existe una verdadera conciencia de desarrollo del capital humano, una prueba de ello es la apertura que nos han brindado para la ejecución de uno de los subsistemas más importantes dentro de la administración de Recursos Humanos como lo es la Selección de Personal por Competencias.

7. RECOMENDACIONES

- La Pontificia Universidad Católica del Ecuador cuenta con los suficientes Recursos Humanos y Económicos para poder implementar todo tipo de proyectos enfocados al desarrollo y progreso del área de Recursos Humanos, a nuestro criterio se debería sistematizar los procesos operativos y dedicar mayor tiempo al desarrollo organizacional que le permita a la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional posicionarse a un mas como centro y engranaje principal de cambio y promotor del cumplimiento de la planificación estrategia organizacional.
- Cuando existan cambios en la institución, ya sean estos funcionales o estratégicos, se recomienda la revisión del plan de inducción, pues los nuevos trabajadores tienen que contar con la información actualizada, para que puedan tener una mejor asimilación del contexto de la institución; en el caso de los trabajadores, se recomienda realizar una reinducción con el propósito de reforzar sus criterios respecto a la institución y de esta manera obtener una participación.
- Para realizar el Proceso de Selección por Competencias planteado en ésta disertación de tesis, se recomienda que los profesionales de la

Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, deban estar capacitadas en técnicas de entrevistas por competencias, y contar con la experiencia necesaria para garantizar el uso de dicha herramienta como el fundamento para poder evaluar las competencias requeridas por las personas a ocupar las vacantes.

- La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a través de la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, deberá complementar sus herramientas de evaluación, como pueden ser los diferentes tests psicométricos de acuerdo a las necesidades que presenta, con el fin de contar con una batería de pruebas para la medición de ciertas competencias definidas para los cargos.
- La Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional debe conscientizar y promover continuamente la importancia de las competencias en todos los procesos que se realizan en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Se recomienda delegar a un funcionario de La Dirección de Recursos humanos y Desarrollo Organizacional la responsabilidad de controlar o auditar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del subsistema de Selección por Competencias que se ha diseñado en este proyecto, con la finalidad de que no quede como letra muerta o solo en documentos.

- Después de la implementación del Subsistema de Selección de Personal por Competencias, recomendamos que se implemente inmediatamente los diferentes subsistemas de recursos humanos como lo son la capacitación, evaluación y valoración de cargos, que le van a dar continuidad al trabajo realizado en este proyecto de disertación previo a la obtención del título de Psicólogo Industrial.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Swan W. *Cómo escoger el personal adecuado*, Bogotá, Grupo Norma, 1989
- Shimon Dolan, Randall Shuler, Ramon Valle, *La Gestión de los Recursos Humanos*. 1998
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración de Recursos Humanos*. México, Mc Graw-Hill, 1998.
- Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*, Granica, Buenos Aires, 2000.
- Alles, Martha, *Selección por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2006.
- Apuntes tomados del cuaderno de Andrés Estrella, 2002
- Apuntes tomados del cuaderno de Luis Aguilar, 2003
- Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002
- Martha Alles, *Diccionario de preguntas* Buenos Aires, Granica, 2003.
- Jaime Moreno, *Selección de Personal Enfoque Clásico y de Competencias*, Quito Ecuador, 2000
- Erika Galárraga, Javier Navarrete “Diseño y elaboración de tres subsistemas de recursos humanos por competencias en Sayo S.A. 2005
- Maria García, Enrique Hierro, José Jiménez, *Selección de Personal. Sistema integrado*, Madrid, Esic, 2001
- Moreno Jaime, Folleto Las Competencias, 2001

- Price Waterhouse, Polivalentes en Recursos Humanos
- Schultz, Duane P., *Psicología Industrial*, tercera edición, editorial Mc. Graw Hill Colombia 1998.
- Isabel Cristina Vélez Salcedo “Diseño de un Programa de inducción y reinducción en una empresa comercializadora de medicinas y productos de consumo masivo de la ciudad de Quito.2002
- Dalziel, M., Fernández, G. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Ediciones Deusto, España, 1996.

INTERNET

- <http://www.areasrh.com>
- <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm>
- www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/capitulo2.htm