PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCORPORACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL COLEGIO PARTICULAR JOHN OSTEEN, EN EL PERIODO 2018"

ANDREA AMORES

DIRECTORA: WILMA RIERA

QUITO, 2019

CONTENIDO

RESUMEN 1
INTRODUCCIÓN 2
CAPÍTULO 1 3
1.1. DATOS ORGANIZACIONALES 3
1.2. JUSTIFICACIÓN 4
1.3. ANTECEDENTES 6
1.4. OBJETIVOS 8
1.4.1. Objetivo General: 8
1.4.2. Objetivos Específicos: 8
CAPÍTULO 2 9
2.1. Gestión por competencia 9
2.1.1. Manual de descriptivos de cargos 9
2.1.2. Competencias 13
2.1.3. Reclutamiento 17
2.1.4. Selección de Personal 23
2.1.4.1. Análisis comparativo entre selección tradicional y por competencias 31
2.1.5. Contratación de Personal 33
2.1.6. Inducción de Personal 33
CAPÍTULO 3 37
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 37
3.2. ALCANCE 37
3.3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS 37
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA 38
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 38
3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS 40
CAPÍTULO 4 45
4.1. INTRODUCCIÓN 45
4.2. OBJETIVOS 46
4.3. ALCANCE 46
4.4. PRODUCTOS 46
4.4.1. PRODUCTO 1: MANUAL DE DESCRIPTIVOS DE CARGO POR COMPETENCIAS 46
4.4.2. PRODUCTO 2: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS 48

4.4.3. PRODUCTO 3: MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 49
4.4.4. PRODUCTO 4: MANUAL DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN 53
4.5. ACTIVIDADES, INSUMOS, INDICADORES, MEDIOS DE VERIFICACIÓN, RESPONSABLES 58
4.6. PRECONDICIONES 59
4.7. SOSTENIBILIDAD 59
4.8. MONITOREO 60
4.9. PRESUPUESTO 60
4.10. EVALUACIÓN 61
4.11. CRONOGRAMA 61
4.12. MATRIZ MARCO LÓGICO 62
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 64
5.1. CONCLUSIONES 64
5.2. RECOMENDACIONES 65
BIBLIOGRAFÍA 67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo. 17
Tabla 2. Temas del programa de inducción. 35
Tabla 3. Procedimiento de reclutamiento y selección. 45
Tabla 4. Procedimiento de contratación e inducción. 55
Tabla 5. Cuadro de temas, responsables y material de las inducciones organizacionales. . 57
Tabla 6. Actividades, insumos, indicadores, medios de verificación, y responsables. 58
Tabla 7. Presupuesto de implementación 60
Tabla 8. Cronograma. 61
Tabla 9. Matriz marco lógico. 62

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1. Organigrama Institucional..... 4
Figura 2. Respuestas ¿Conoce la misión y visión de la institución?..... 42
Figura 3. Respuestas ¿Conoce los beneficios que ofrece la institución?..... 42
Figura 4. Respuestas ¿Conoce el reglamento interno de trabajo de la institución?..... 43
Figura 5. Respuestas ¿Conoce el reglamento de salud y seguridad ocupacional de la institución? 43
Figura 6. Respuestas ¿Conoce los procesos de RH de la institución?..... 43
Figura 7. Respuestas ¿Le gustaría que la institución ofrezca un proceso de reinducción? . 44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Levantamiento de perfiles CD adjunto
Anexo 2. Entrevista de procesos de selección e inducción CD adjunto
Anexo 3. Manual de descriptivos por competencias CD adjunto
Anexo 4. Diccionario de competencias CD adjunto
Anexo 5. Manual de reclutamiento y selección CD adjunto
Anexo 6. Manual de contratación e inducción CD adjunto

RESUMEN

El desarrollo de las organizaciones depende del personal que lo compone; una organización puede tener la mejor infraestructura, tecnología de última generación, capital monetario necesario, pero si no cuenta con las personas para manejar, administrar y desarrollar los recursos, simplemente no existe empresa. Se evidencia en el Colegio Particular John Osteen la necesidad de estructurar las bases para el área de recursos humanos, puesto que no posee procesos, políticas, ni lineamientos formales definidos para la incorporación de personal; lo cual podría estar relacionado con un alto índice de rotación de personal. En respuesta al problema identificado, se elaboró el presente proyecto producto con la finalidad de diseñar un sistema de incorporación por competencias, el cual se elaboró mediante diferentes métodos de recopilación y procesamiento de información, incluyendo talleres de Análisis de Competencias Técnicas, entrevistas, grupos focales, y análisis documental. Los principales resultados obtenidos fueron: organigrama institucional actualizado, manual de descriptivos de cargos por competencias, diccionario de competencias, manual de reclutamiento y selección, y el manual de contratación e inducción. Todos los documentos que forman parte de la propuesta responden a la realidad organizacional, a las exigencias legales tanto del Ministerio de Relaciones Laborales, como del Ministerio de Educación; con el único objetivo de garantizar la incorporación de personal capacitado que aporte a la organización y genere un sentimiento de pertenencia.

INTRODUCCIÓN

La institución John Osteen fundada en mayo del año 2009, empezó como una pequeña unidad educativa de educación general básica; en el año 2016 debido a un cambio de localidad el crecimiento de la institución fue inmediato, actualmente cuenta con 259 estudiantes y 34 colaboradores entre personal administrativo, directivo y docente. Sin embargo, una de las oportunidades de mejora para el colegio es implementar un sistema de incorporación por competencias, ya que en este momento no cuentan con subsistemas de recursos humanos correctamente estructurados. Esto podría estar relacionado con un incremento en la rotación de personal, pues aquellas personas que ingresaban en un corto tiempo se desvinculaban de la institución, según la gerencia, esto debido a que no eran calificados o aptos para los cargos contratados.

El objetivo del presente proyecto propone una solución mediante el diseño de un sistema de incorporación por competencias, que contribuye a la realización de procesos formales, transparentes, objetivos, ajustados a la realidad organización, y del entorno educativo; lo cual a futuro podrá aportar en el desempeño del personal, pues los colaboradores incorporado serán idóneo para el cargo. Además, se establece un sistema de gestión por competencias, el cual es una tendencia actual que pretende tomar en cuenta más que el perfil duro para determinar la idoneidad de un candidato; se intenta considerar valores, factores de personalidad, entre otros, pronosticando la adaptabilidad a la cultura organizacional y las posibilidades de desarrollar potenciales.

CAPÍTULO 1

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. DATOS ORGANIZACIONALES

1.1.1. Nombre: Colegio Particular John Osteen

1.1.2. Actividad: Educación

1.1.3. Ubicación: Luis Felipe Borja N10-701, La Armenia, Conocoto, Pichincha

1.1.4. Características: El Colegio Particular John Osteen es una institución educativa privada, entre sus principales características se encuentra: ser una institución bilingüe en horario extendido, con bases cristianas, la cual pretende formar estudiantes no solo en el ámbito académico, sino también espiritual y emocional. Además, es una pequeña empresa familiar, que actualmente tiene 259 estudiantes distribuidos entre inicial y tercero de bachillerato.

1.1.5. Contexto: El Colegio Particular John Osteen fue fundado en el mes de mayo del 2009, por la Dra. Pilar del Rocío Almeida, Pedagoga en Física y Matemáticas y Doctora en Administración Educativa con más de 25 años de experiencia, desempeñando labores de docencia, vicerrectorado y rectorado. En la actualidad trabajan con todos los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, han formado ya seis generaciones de graduados. Son una institución educativa con diez años de experiencia y que cree firmemente en que la mejor manera de apoyar el desarrollo de una sociedad, para hacerla cada vez mejor, es a través de la educación de niños, niñas y jóvenes, formando estudiantes creativos que vayan más allá de los parámetros tradicionales para innovar la sociedad a nivel local y global.

1.1.6. Misión: "Ser reconocidos por establecer sistemas educativos de formación integral" (Colegio Particular John Osteen, 2017).

1.1.7. Visión: "Establecer individuos que contribuyan a la sociedad de prosperidad y responsabilidad" (Colegio Particular John Osteen, 2017).

1.1.8. Valores: "Compromiso, servicio de calidad, honestidad y transparencia, tolerancia y respeto, y solidaridad" (Colegio Particular John Osteen, 2017).

1.1.9. Organigrama:

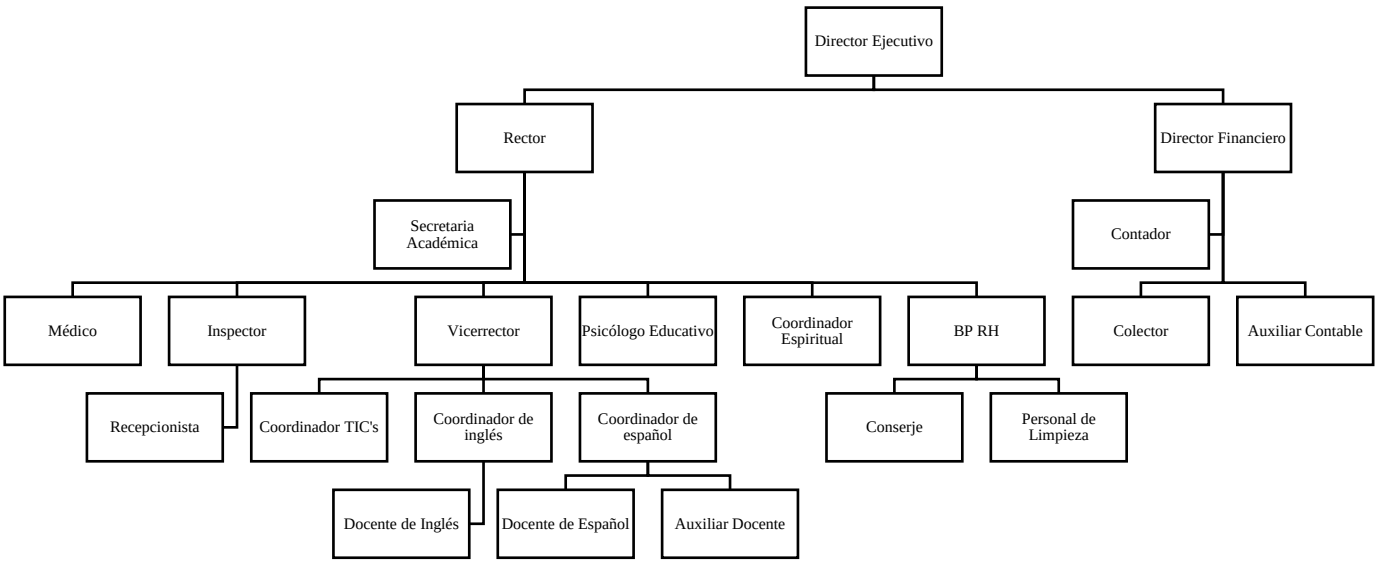


Figura 1. Organigrama Institucional

1.2. JUSTIFICACIÓN

Un sistema de incorporación por competencias contribuye a que los procesos de selección e inducción sean éticos y estructurados, respondiendo a la necesidad de la organización por contratar a la persona más apta para cumplir con las exigencias del cargo. El Colegio Particular John Osteen al ser una institución educativa bilingüe, su principal eje reside en formar estudiantes listos para ser parte de la sociedad, en el ámbito académico, y emocional; esto establece que el giro de negocio está basado en una educación de calidad impartida por docentes preparados y personal administrativo capacitado para cumplir con sus funciones, por lo tanto es trascendental para la institución asegurar que los docentes y

demás personal de la institución cumplan con un perfil determinado, lo cual se verá reflejado en una educación de calidad aportando a la sociedad de manera indirecta.

Ante dicho contexto, es importante para el colegio diseñar un sistema de incorporación por competencias que aporte a la selección del personal más apto para los diferentes cargos; además de una inducción apropiada para los colaboradores, que proporcione las herramientas necesarias para un buen desempeño, de modo que se reduzca el nivel de rotación debido a la informalidad de los procesos, el cual según la percepción de gerencia es alto.

Corral (2007), dice que el reto de recursos humano en la selección reside en pronosticar qué personas van a tener un mejor rendimiento, e identificar la fuente de donde encontrar estos talentos rápidamente; si este proceso de selección y reclutamiento es eficaz entonces es la clave para el éxito de las organizaciones; sin las personas correctas para los diferentes cargos, la organización no puede alcanzar los objetivos planteados.

El diseño de un sistema de incorporación por competencias en el Colegio Particular John Osteen permitirá que se dé una adecuada selección e inducción de personal, basada en los conocimientos, destrezas y habilidades de los candidatos. Esto asegurará un ingreso del personal óptimo para la institución, lo cual beneficiará a toda la organización, a los diferentes departamentos del plantel educativo, y especialmente al área de recursos humanos pues facilitará todos los procesos de incorporación. Adicionalmente, la investigadora también se verá beneficiada puesto que es una oportunidad para poner en práctica lo aprendido durante toda la vida universitaria y aportar en el crecimiento académico de la misma.

Las técnicas que se utilizarán para el presente trabajo serán el análisis de datos, entrevistas y grupos focales; el resultado final esperado es el diseño de sistema de incorporación por competencias. Finalmente es importante mencionar que este trabajo es

factible pues cuenta con los recursos necesarios para su elaboración, así como también los permisos y autorizaciones pertinentes por parte del Colegio Particular John Osteen.

1.3. ANTECEDENTES

La incorporación de personal en las organizaciones es un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de estas, el proceso involucra la selección e inducción de nuevos colaboradores. La selección pretende elegir al candidato con el perfil más apegado al perfil requerido; en adición, la inducción intenta reducir tiempo de adaptación del nuevo colaborador elegido en la organización. Ambos procesos estructurados y con un enfoque en competencias aportará al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Actualmente, el Colegio Particular John Osteen no tiene un área de recursos humanos establecida y por lo tanto el sistema de incorporación de colaboradores es informal; no existe un proceso de reclutamiento, selección, ni contratación estructurado; no hay descriptivos ni perfiles de cargo, y mucho menos una inducción apropiada. Esto tiene como resultado una selección de personal informal y lo que ocasiona niveles de rotación según lo percibe la gerencia.

Según Alles (2016), la selección por competencias es considerada una buena práctica en las organizaciones; esta gestión o modelo, lo que pretende es alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos planteados en las empresas mediante diferentes procesos. Además, para la autora, las competencias son características de personalidad, manifestadas en comportamientos, que producen un desempeño exitoso en un determinado trabajo.

Por lo antes mencionado, si la situación en el Colegio Particular John Osteen continúa de la misma manera, los procesos seguirán siendo informales, manteniendo niveles de rotación; por lo tanto, afectará el clima laboral pues se generará una inestabilidad e insatisfacción por parte de los colaboradores, extendiéndose a un malestar en los estudiantes y padres, que vienen a ser el cliente. Por lo tanto, es necesario diseñar un

sistema de incorporación por competencias para el Colegio Particular John Osteen, que facilite, estandarice y formalice los procesos.

Se han realizado una gran cantidad de trabajos, de todo tipo de alcance, en todo lugar; por ejemplo, en la UNIANDES se realizó un proyecto de un sistema de reclutamiento y selección para una cadena de supermercados en el cantón de los Bancos con la finalidad de mejorar la incorporación de personal idóneo, adecuado y capacitado (Murillo, 2015). Incluso actualmente las competencias han sido una tendencia, como por ejemplo dos estudios realizados por estudiantes de la PUCE: en el 2015 en la Constructora Carrasco & Suárez se diseñó modelos de selección por competencias cuyo objetivo era facilitar la selección y vinculación de los nuevos colaboradores (Acosta, 2016); igualmente, en el 2016 en la empresa Carlisnacks CIA. LTDA. se realizó el mismo proyecto, pero en un contexto completamente distinto (López, 2017).

Por otro lado, la inducción de personal no es un tema tan explorado como la selección; sin embargo, también existe varios estudios relacionados con el tema, en su mayoría la inducción es un subtema relacionado. Uno de los estudios fue realizado por la UTP, en el cual se diseñó e implementó un programa de inducción de talento humano del CONSEP (Gómez, y otros, 2008); otro ejemplo puede ser la investigación realizada por estudiantes de la Universidad Central del Ecuador en el cual se elaboró un manual de inducción, y se determinó si la falta de inducción incide en el desempeño de los nuevos colaboradores (Amangandi, 2012).

En contraste, en el Colegio Particular John Osteen no se ha realizado anteriormente ningún trabajo de investigación relacionado con el área de recursos humanos, y tampoco se ha implementado ningún sistema de incorporación por competencias. Por lo tanto, la presente investigación será la primera realizada en la institución, proporcionando bases y fundamentos para desarrollar futuros trabajos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General:

- Diseñar un sistema de incorporación por competencias en el Colegio Particular John Osteen en el año 2018, para disminuir el nivel de rotación.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Levantar los descriptivos de cargos del Colegio Particular John Osteen
- Diseñar un diccionario de competencias para el Colegio Particular John Osteen
- Elaborar el proceso de selección por competencias para el Colegio Particular John Osteen
- Diseñar el plan de inducción para el nuevo personal del Colegio Particular John Osteen

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por competencia

La gestión por competencias es una de las tendencias más usadas en la última década, está relacionado con todo un modelo de dirección gerencial estratégico, es decir que involucra a todas las áreas de una organización, no solo recursos humanos. La gestión de recursos humanos por competencias se da mediante la identificación de capacidades que sean cuantificables y medibles; misma que abarca las principales áreas como: selección, desarrollo, capacitación, compensación y planes de crecimiento. Frente a esta gestión por competencias, se pueden identificar algunas ventajas: crear un clima laboral satisfactorio, incrementar la productividad de los colaboradores, evitar el ausentismo, reducir la rotación de personal, incrementar el potencial de la empresa, y genera un mejor desempeño general (Barceló, 2017).

La gestión por competencias, en una institución educativa representa una ventaja competitiva, debido a que se marca lineamientos para las políticas y procedimientos de la organización; los objetivos primordiales son: mejorar y facilitar las funciones de recursos humanos, alinear las actividades realizadas a la planificación estratégica de la organización, involucrar a los directivos en la gestión, aportar en el crecimiento profesional de los colaboradores, al igual que en un ambiente laboral óptimo, y por último, enmarcar un contexto con criterios homogéneos para decidir objetivamente (Barceló, 2017).

2.1.1. Manual de descriptivos de cargos

Para implementar la gestión por competencias es necesario, en primer lugar, tener la aprobación y el respaldo de los altos cargos o de los gerentes de la organización; en segundo lugar, es necesario partir de un manual de descriptivos de cargos por

competencias. Este manual es un archivo con normas que delimitan estructuradamente el perfil requerido para todos y cada uno de los cargos o puestos de una organización, todo esto basado en competencias identificadas como apropiadas para que se obtenga desempeño con los mejores resultados, competencias que más adelante serán definidas y clasificadas. El elaborar un manual de descriptivos de cargos por competencias trae una serie de ventajas como: identificar indicadores objetivos, es decir aquellas actitudes individuales o de equipo para obtener mejores resultados, proporciona una guía de gestión para el desarrollo de todos los procesos de recursos humanos, permite unificar la gestión con la planificación estratégica corporativa, etc. (GDSRH, 2013).

2.1.1.1. Levantamiento de cargos

Para elaborar el manual es necesario realizar la descripción de puestos mediante el levantamiento de perfiles; es necesario aclarar que el levantamiento es el proceso, mientras que los descriptivos son el producto, y la unión de estos construye un manual de descriptivos de cargo.

El descriptivo de puestos es un documento en el cual se define el perfil de un cargo específico, al delimitar las actividades o tareas, prioriza el contenido que hace, cuando lo hace y como lo hace; además describe las características que debería tener el candidato apto para cubrir una posición, es decir que se especifica: escolaridad, idiomas, disponibilidad, experiencia, competencias, conocimientos, entre otros (Reyes, 2017).

Los elementos de un descriptivo dependen del autor o modelo que se tome como base, sin embargo a breves rasgos se puede definir tres categorías de información: la primera es la identificación del puesto, la cual se refiere a aquellos componentes que hacen al cargo diferente al resto, incluye datos como nombre del cargo, área o departamento al que pertenece, si existen puestos similares y cuantos, número de personas que ocupan el cargo,

categoría, nombre de la persona que elaboró el descriptivo, fecha de elaboración, entre otros. La segunda categoría es la descripción del puesto, información relacionada con la funcionalidad del cargo, es decir las funciones, su importancia y tiempo para cada una, involucra datos de jerarquía, supervisión, pagos, horarios, características especiales, objetivo del cargo, etc. Finalmente, los elementos de la especificación del puesto, los cuales son propiamente las características que debe tener la persona que vaya a ocupar el cargo, y que realice sus tareas de la mejor manera posible, por ejemplo, conocimientos, experiencia, competencias, etc. (Dobronich, 2015).

Los objetivos principales para el análisis y descripción de puestos son: facilitar el reclutamiento de personal mediante la demarcación de los requisitos y el perfil necesario; ayudar en la delimitación de filtros o evaluaciones aplicadas al candidato a ocupar un cargo en la selección, con el fin de encontrar al indicado; diseñar un plan de capacitación en base a las necesidades de los perfiles; definir salarios y remuneración de acuerdo a la valoración de cada cargo; proporcionar las bases necesarias para evaluar el desempeño de cargos, promoviendo el reconocimiento e incentivando al personal; y por ultimo aportar con una guía a los altos cargos para conocer las funciones de cada uno en su equipo de trabajo (Dobronich, 2015).

Para delimitar la información que se plasmará en un perfil de cargo, es necesario establecer un método para el levantamiento de información, existen muchos dependiendo del autor al que se lo tome como referencia; sin embargo, a breves rasgos la información necesaria es la identificación, descripción y especificación del puesto. En la identificación se obtienen datos como nombre del cargo, área a la que pertenece, departamento, nivel o categoría, etc.; la descripción hace alusión a las actividades, funciones, jornada laboral, a

quien reporta, entre otros; y por último las especificaciones son los requisitos en cuanto a conocimientos, educación, experiencia, competencias, etc. (Dobronich, 2015).

Como se menciona anteriormente para el levantamiento de información se puede usar la observación, entrevista, cuestionario; en el presente proyecto se aplicará un método llamado análisis de competencias técnicas, o también conocido como Modelamiento de Perfiles por Competencias o Análisis de Competencias Técnicas (ACT). El ACT fue propuesto por Jaime Moreno Villegas en el año 2009, dicho modelo plantea que mediante la aplicación de un taller se puede realizar el levantamiento de perfiles por competencias; pero para que esto se realice de manera eficiente es necesario que se den tres condiciones principales: los participantes del taller deben un nivel educativo alto, debe aplicarse en posiciones en las cuales las actividades estén definidas y estructuradas, y por último, es preferible que se tome en cuenta a tres participantes por cada cargo. Adicionalmente es necesario realizar actividades tanto antes como después del taller: previamente es necesario determinar para que se está levantando el perfil, definir los puesto que se levantarán, elaborar grupos para cada taller y un equipo de validación, verificar que los participantes conozcan el cargo que desempeñan y que tienen una educación superior, coordinar y establecer fechas para los talleres, y elaborar el material necesario; después del taller es necesario realizar la validación de la información obtenida (Moreno, 2009).

El taller del ACT tiene como objetivo levantar información de las actividades del cargo o puesto, delimitar las habilidades específicas, identificar los conocimientos específicos y técnicos necesarios, así como requisitos de formación y experiencia, y finalmente, determinar indicadores de competencias; también se hace el uso de guías planteadas por el modelo, las cuales facilitan y agilitan la obtención de información, en

promedio el taller tendrá una duración de una a dos horas dependiendo del grupo y su colaboración.

Un punto importante por tomar en consideración no solo en el ACT, sino en toda actividad realizada, es que los participantes, colaboradores y directivos deben estar al tanto de qué se va a realizar y con qué objetivo, con el fin de obtener su más sincera colaboración, de hecho, si en necesario se debe sensibilizar identificando los beneficios tanto organizacionales como personales.

Por último después de aplicar la herramienta del ACT, se debe dar paso a la validación con el jefe inmediato de cada cargo, mediante una entrevista en la cual se presenta un borrador del descriptivo con la información recopilada, de tal manera se identificará errores de información y se validará todo lo que un cargo realiza y requiere; muchas veces cuando los descriptivos de cada cargo no están definidos, el personal hace dos veces una tarea, mientras que olvidan otras, al realizar la validación se verifica que cada uno sea responsable de las funciones, cubriendo todas las existentes. Una vez que se ha realizado la validación se formaliza el descriptivo para la entrega a los altos mandos.

2.1.2. Competencias

Otro concepto importante por definir es competencia, según la Real Academia Española una competencia es la “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (2017, pág. s/n); según Alles (2016), competencias son las características de personalidad, presentadas en comportamientos, que producen un desempeño exitoso en un determinado trabajo. Por lo tanto, se puede definir a una competencia laboral como la capacidad para realizar una actividad o función de manera exitosa, tomando en cuenta conocimientos, actitudes y habilidad, evaluadas bajo criterios de desempeño previamente establecidos por una organización. Los conocimientos son

aquellos saber o datos que se adquiere mediante una educación formal; las habilidades, o también conocidas como destrezas son los conocimientos puestos en práctica, suele estar relacionado con actividades físicas o mentales; por último, las actitudes están relacionadas a la posición de una persona frente a determinado tema o situación. Artículos e investigaciones definen competencias que aportan al crecimiento y enriquecimiento de una empresa, como, por ejemplo: trabajo en equipo, habilidad para tomar decisiones, creatividad, orientación al cliente, comunicación asertiva, entre otros (Peréz, 2016).

Según Flutter (2012), en el ámbito laboral existen tipos de competencias: hay competencia básicas, conductuales y funcionales. Las básicas son aquellas que provienen de la educación primaria, impartidas con el objetivo de promover la integración a la sociedad, son conocimientos y habilidades verbales, numéricas, sociales, etc. Las competencias conductuales hacen referencia a rasgos de personalidad presentados como habilidades, como, por ejemplo, creatividad, proactividad, orientación al logro, entre otros. Y por últimos las competencias funcionales son aquellas también conocidas como técnicas, es decir conocimientos específicos necesarios para realizar determinada función (Flutter, 2012).

Asimismo, se puede clasificar a las competencias laborales en dos: generales y específicas. Las competencias generales, también conocidas como transversales u organizacionales, son aquellas que se derivan de la planificación estratégica organizacional, es decir misión, visión y valores, estas suelen por lo general ser habilidades y actitudes que no están relacionadas a un cargo o departamento específico, sino que se aplica a toda la organización en general; incluso se presentan y aportan en ámbitos personales fuera del trabajo; por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación asertiva. En contraste las competencias específicas son aquellas relacionadas directamente con el cargo

o el departamento, suelen ser más conocimientos y capacidades como, por ejemplo: negociación, manejo de números, etc. (Molina, 2015).

Moreno (2017) menciona otros tipos de competencias, las cuales son muy parecidas a lo que muchos otros autores plantean: las técnicas, transversales, y corporativas. Las competencias corporativas son aquellas que se aplican para toda la organización, es decir a todo el personal; las transversales son para un grupo ocupacional o departamento específico; y las técnicas son para un puesto cargo específico (Moreno, 2017).

2.1.2.1. Diccionario de Competencias

Para una gestión por competencias también es necesario contar con un diccionario por competencias, puesto que permite unificar la definición de las capacidades necesarias para los diferentes cargos, para que toda la organización hable un mismo idioma y tenga un mismo concepto de cada competencia (Alles M. , 2005). Un diccionario es un documento que debe presentar los tipos de competencias de los cuales se hablará, definiendo y delimitando cada tipo; también debe incluir la definición de cada competencia junto con una escala de medición para la competencia, las escalas que suelen ser usadas son: una escala de Likert o una adaptación de esta, o también se puede establecer grados de presencia de una competencia. En adición a lo antes mencionado, un diccionario también debe definir la misión y visión de la organización, junto con los valores respectivos (Alles M. , 2008). En ocasiones para definir una competencia se puede hacer uso de la descripción de comportamientos que reflejen la presencia de una competencia, esto se debe a que las competencias devienen en comportamientos, los cuales si están acorde al cargo producirán un desempeño satisfactorio (Alles M. , 2016).

Un diccionario por competencias es único para cada organización puesto que responde a la planificación estratégica de la misma, y a sus necesidades, desde que la

organización está en constante cambio, es necesario realizar actualizaciones del diccionario cada cierto tiempo; la estructura en la que se presentará cada competencia será: nombre de la competencia, definición genérica y niveles de estas, descritos en comportamientos que reflejen la competencia y su grado de presencia (Alles M. , 2005).

Para la elaboración de un diccionario por competencias, se partirá de procesos realizados en disertaciones con temas relacionados; uno de ellos propone cinco fases para la elaboración. Según Moruno (2015), la primera fase es el análisis de la situación actual de la organización, cuyo objetivo es conocer el contexto de la organización, su cultura, estructura, jerarquía, metas, estrategias, etc. La segunda etapa es la identificación de competencias, tanto de las generales como las específicas, las generales surgen de la cultura organizacional, mientras que las específicas de las familias de puestos; esto se puede realizar mediante el uso de algunas metodologías, como, por ejemplo: discusiones en grupo, cuestionarios, pruebas situacionales, o entrevistas por competencias. A continuación, como tercera etapa se procede a definir las competencias identificadas mediante el uso de otros diccionarios como referencia, asegurando que sea la definición que mejor se acopla a la organización y su contexto. La cuarta fase es delimitar los niveles o grados de cada competencia, de mayor a menor, de un nivel en el que se presentan todos los comportamientos deseados o con máximo desarrollo, hasta un nivel mínimo de desarrollo o inexistencia. Por último, la quinta etapa es la presentación final del diccionario que cuente con competencias generales de la organización, y específicas de cada cargo; el cual ha sido elaborado por un equipo capacitado, incluyendo una persona a cargo del proceso, un jefe y colaboradores para la recolección de información (Moruno, 2015).

Por ejemplo, la orientación a resultados es la capacidad para direccionar todos los esfuerzos y actividades hacia la obtención de un objetivo, además se actúa con rapidez y

productividad para “satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización” (Alles M. , 2008, pág. 78); es la tendencia a establecer metas desafiantes , mejorando el rendimiento y cumpliendo con resultados esperados. Una vez que la competencia es definida se debe delimitar comportamientos que reflejen que nivel presenta una persona: un nivel de 100% sería una persona que promueve y estimula la eficiencia, establece metas a corto y largo plazo para otros y para sí mismo, con periodos predeterminados, orientando a la mejora del desempeño; un nivel del 75% es una persona que tiene sus objetivos claros, y son realistas pero a la vez desafiantes, transmite con claridad los objetivos a sus colaboradores; un nivel de 50% sería alguien que haga cambios para mejorar aquellos puntos del desempeño que sean poco satisfactorios; un nivel del 25% es aquella persona que se incomoda con la ineficiencia, pero no encuentra maneras de mejorar si no se le solicita expresamente, cumple con los plazos establecidos para los trabajos u objetivos; y finalmente, un nivel del 1% es alguien que enfrenta problemas al intentar cumplir objetivos, es resistente al cambio, aun cuando entiende que dicho cambio es para una mejora de procesos (Alles M. , 2008); es importante mencionar que no se usa un 0% debido a que es psicológicamente castigante.

2.1.3. Reclutamiento

Una vez que los cargos están definidos, junto con los descriptivos de cargo delimitados y las competencias requeridas para cada posición, se puede proceder con el reclutamiento cuando existe una vacante en el personal, como parte de la incorporación de personal. El reclutamiento es definido como el acto de “reunir gente para un propósito determinado” (Real Academia Española, 2017, pág. s/n); en la selección de personal, el reclutamiento es el proceso de publicar una vacante laboral con el fin de llamar la atención de candidatos con un gran potencial o capacidad para ocupar el cargo disponible, es

transmitir una oportunidad laborar que atraiga una buena cantidad de participantes para continuar con los procesos de selección. Además, tiene otras finalidades complementarias como: atender necesidades actuales de la organización, incrementar la posibilidad de éxito del proceso de selección, aumentar la productividad de la organización, y disminuir la rotación de personal (González, 2015).

El reclutamiento puede ser de dos tipos: interno o externo; el interno es cuando el anuncio de una vacante se lo hace dentro de la organización con el fin de dar la apertura a ser reubicados al personal, pueden ser un movimiento vertical, horizontal o diagonal: vertical es una promoción a un cargo de nivel superior, horizontal un cambio a otro departamento, también conocido como transferencia, y diagonal una transferencia con promoción; cuando se da una promoción es necesario asegurar que el colaborador en un corto plazo pueda alcanzar las expectativas de la posición, igualando al anterior ocupante si es el caso. El reclutamiento externo, es lo opuesto, es la publicación de una vacante fuera de la organización, con el fin de cubrirla con candidatos que no sean colaboradores; también existe un reclutamiento mixto, el cual es una mezcla de los reclutamientos antes descritos, ya que se busca atraer a candidatos tanto internos como externos (Dobronich, 2015). Tanto el reclutamiento externo, como interno, tienen sus respectivas ventajas y desventajas, las cuales serán resumidas en el cuadro a continuación:

Tabla 1.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

	Reclutamiento Interno	**Reclutamiento Externo**
Ventajas	• Reduce gastos • Es más rápido, por lo cual ahorra tiempo • Aporta con una selección más válida pues el candidato ya está adaptado a la organización	• Ingresa personal con ideas nuevas e innovadoras, y diferentes enfoques • Renueva y enriquece el personal • Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de otras

	• Usa menos recursos • Motiva a los colaboradores al ver que tienen oportunidades de crecimiento • Es un retorno de inversión de capacitación • Promueve la competencia sana • Es una ventaja estratégica ya que la competencia no conoce de movimientos internos • Disminuye la rotación e incrementa el compromiso de largo plazo	empresas • Ingresa personal flexible y moldeable
Desventajas	• Deben existir políticas y condiciones para el desarrollo • Puede crear conflicto de interés • Puede darse promociones incorrectas o inoportunas (Principio de Peter) • Puede perderse la creatividad e innovación	• Toma bastante tiempo • Es más costoso pues exige otros gastos • Es un poco inseguro, no se conoce en acción al personal que ingresa • Frustra al personal, ya que perciben como que no existen oportunidades de crecimiento • La política salarial se ve afectada por el entorno

Para realizar el reclutamiento es necesario hacer uso de ciertas fuentes, las cuales varían dependiendo de si se realiza de tipo interno o externo; en el reclutamiento interno se puede anunciar la vacante en alguna plataforma interna de la institución, mediante correo institucional, o en carteleras internas; en el reclutamiento externo se puede contactar bolsas de empleos, universidades, sindicatos, organizaciones laborales, para adquirir una base de datos a la cual se pueda informar la vacante, o se puede realizar una invitación personal a que participe en el proceso. También se puede recurrir a una consultora o hacer anuncios mediante revistas y periódicos, revisar bases de datos de solicitudes, y difundir el mensaje mediante aquellos que ya son parte de la empresa; la base de datos de solicitudes son

aquellas hojas de vida que llegan a la empresa espontáneamente por voluntad del candidato, además de personas que han participado en procesos anteriores.

Actualmente el internet y las redes sociales son una gran herramienta de comunicación, incluso han aportado en la evolución del reclutamiento de personal, según Gimeno (2015) lo define, es la evolución del reclutamiento 1.0 al 3.0. La primera generación o 1.0 está relacionado a una metodología estática, donde la comunicación es de un solo lado, es decir solo se da la lectura, no hay manera de dar una retroalimentación al contenido, no se puede transmitir comentarios, ni preguntas; el reclutamiento 1.0 era nada más que bases de datos de la propia empresa, que, al ser estática, era difícil actualizarla. Del año 2000 al 2010 surge el reclutamiento 2.0, el cual está ligado a las redes sociales y a la interacción generadas por las mismas; un gran ejemplo es LinkedIn, una red social laboral lanzada en el 2003, en la cual permitía a los postulantes tener voz y voto, la comunicación ya podía ser bilateral; la fuerza que tomaron los teléfonos celulares aportó en la rapidez para contactar candidatos, obtener respuesta y hacer que el mensaje llegue; también se crearon plataformas laborales como multitrabajos, bolsas de empleos universitarias digitales, etc. Finalmente, desde 2010 en adelante se está viviendo la generación 3.0, en el cual todo está conectado, y es un perfeccionamiento del 2.0, esto gracias a los dispositivos móviles inteligentes, que permiten acceder al internet 24 horas al día los 7 días a la semana; en el reclutamiento esto significa que ya no se recluta para un cargo especifico, se recluta para formar parte de una empresa, debe atraer la imagen de la empresa, se debe identificar personas que además empaten con la cultura y filosofía organizacional (Gimeno, 2015). Si bien la tecnología ha simplificado el reclutamiento, también ha hecho que las empresas tengan que acceder a plataformas que permitan obtener los beneficios de este desarrollo.

El procedimiento para el reclutamiento empieza cuando se abre una vacante a cubrir, para continuar se necesita la aprobación de la alta gerencia indicando si se avanzará con el proceso de selección o no, mediante un documento llamado requerimiento de personal, esto se debe a que en ocasiones se congelan vacantes, se eliminan posiciones o se realiza reestructura de cargos o funciones. Después se debe alinear o actualizar el descriptivo del cargo, asegurando que el objetivo, las funciones, competencias, condiciones y requisitos sean los correctos; una vez que esté claro el perfil, se debe definir el tipo de reclutamiento que se realizará y que técnicas se usarán. Finalmente, se publicará la vacante de acuerdo con las fuentes y técnicas establecidas, obteniendo una base de candidatos para la selección. Es recomendado que las organizaciones tengan políticas claras de reclutamiento, los cuales son lineamientos de qué se debe o no hacer; por ejemplo, qué instrucciones hay cuando un familiar de algún colaborador quiere ingresar a la compañía, o cuáles son las condiciones para realizar un reclutamiento interno, etc.

Para elaborar una oferta laboral, también conocido como un anuncio, es necesario atender ciertos aspectos para que el mensaje sea claro y llame la atención; el anuncio de una vacante debe contener: nombre de la empresa y actividad a la que se dedica, nombre y funciones del cargo, requisitos, como educación y experiencia, condiciones laborales como horario, días laborales y lugar, beneficios tanto monetarios como adicionales, y finalmente modo de contacto para postular, puede ser un correo electrónico al que puedan enviar la hoja de vida, un enlace de la plataforma a la que debe ingresar o fecha y hora para presentarse. Además, debe ser un texto claro, correctamente redactado y fácil de leer, sin contenido irrelevante o repetitivo; debe transmitir un contacto personal que atraiga candidatos que cumplan con el perfil, y descartando a aquellos que no. Existen otros

elementos a tomar en cuenta como: el estilo y tipo de redacción, cuando se lo publica, donde se publica, por cuanto tiempo, y costos (Equipo Vértice, 2008).

En la actualidad revistas, blogs, páginas web, entre otros hablan de las buenas prácticas en el reclutamiento; algunas de las cuales se presentarán a continuación: es una ventaja para la organización tener un código de conducta de alguna entidad internacional que regule el reclutamiento; se recomienda tener una actitud proactiva al pedir referidos, no se trata de solo preguntar si conoce a alguien recomendado, es mejor preguntar cosas más específicas como: ¿cuál es la persona más innovadora con la que has trabajado? ¿el mejor gerente? ¿el mejor trabajador?; se debe hacer uso de las TIC para informar al candidato que su hoja de vida ha sido recibida, también establecer plazos para que se realicen las postulaciones a la vacante y excluir requisitos innecesarios que entorpecen el proceso; otra buena práctica es contratar a antiguos empleados, también conocido como efecto "*boomerang*", que consiste en recurrir a perfiles con buen desempeño de personas que han salido de la organización, pues puede ser que se arrepientan de su decisión y les dé vergüenza postularse nuevamente. El "*benchmarking"*, es una buena estrategia, consiste en realizar un estudio de mercado, por así decirlo, es decir conocer como están los salarios en el mercado laboral, esto con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa, atrayendo a candidatos por ser un "*great place to work"*. Finalmente, otra buena práctica es recurrir a consultoría externa cuando la vacante es de algún cargo muy especializado o de altos mandos, esto se realiza mediante el "*head hunting"*, que es básicamente cazar talentos, en otras palabras, contactar con el candidato mediante la búsqueda de su perfil, sin que la persona haya postulado (Pérez, 2015).

2.1.4. Selección de Personal

Un sistema de incorporación es todo el proceso para el ingreso de personal, en el cual existen cinco etapas: la primera es el análisis de necesidades de cargo, la segunda es el reclutamiento, la tercera es la selección, la cuarta es la contratación, y la quinta es la inducción del personal, todo esto con el fin de incorporar al mejor personal para una determinada empresa u organización, y de esta manera mejorar el desempeño y aportar al cumplimiento de la planificación estratégica empresarial (Recursos Humanos, 2008); las necesidades de cargo y el reclutamiento ya ha sido abordado, la siguiente etapa es la selección de personal.

El término selección es definido como "acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas." (Real Academia Española, 2017, pág. s/n); en recursos humanos la selección de personal "es el proceso mediante el cual se elige a las personas con las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas" (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 224); en ocasiones también se considera selección a toda el área o departamento encargado de la elección del personal que ingresa a la organización, y su contratación.

Básicamente, según Dessler (2015) la selección está estrechamente relacionada con la predicción, se predice si el candidato tendrá o no éxito en el cargo asignado; cuando las predicciones son equivocadas entonces se incursa en costos de error: si se contrata a alguien y no tiene éxito, la inducción, en recursos y tiempos, ha sido un desperdicio; mientras que, si no se elige a una persona que podría tener éxito, es una pérdida de potencial, obviamente estas predicciones deben ser sustentadas. También es importante la selección adecuada por temas de desempeño y aspectos legales: si el perfil de la persona empata con los requerimientos del cargo, en conjunto con las condiciones de trabajo

adecuadas, el desempeño de la contratación será satisfactorio; mientras que si el perfil es inferior no cumplirá con las expectativas; por otro lado, si el perfil es superior, y no se cuenta con un plan de carrera claro, el ingresado terminará desmotivándose, llegando a la desvinculación laboral (Dessler, 2015).

El proceso de selección varía dependiendo del autor, o la organización; sin embargo, como un proceso generalizado se plantea que la selección empieza una vez que las primeras hojas de vida de los candidatos son revisadas; empezando así con el primer filtro de selección. Este filtro inicial tiene por objetivo descartar a aquellos candidatos que no cumplen con el perfil, algunos autores, como Snell (2018), plantean una matriz de evaluación de currículos, la cual valora del 1 al 5 cada uno de los requisitos; en el caso de tener una cantidad pequeña de postulantes, esta matriz puede ser funcional, pero en la práctica y sobre todo en cargos operativos donde los postulantes son muchos, el hacer uso de la matriz significa mucho tiempo; en estos casos se debe realizar una breve revisión de hojas de vida verificando si la persona cumple con los requisitos del perfil duro, es decir aquellas características que no son negociables, usualmente son educación y experiencia, en esta etapa es donde la mayor cantidad de candidatos son descartados (Bohlander, Snell, & Morris, 2018).

También existe una técnica llamada "*screening*" o barrido, la cual surge en base a un estudio realizado en el 2012 en una determinada empresa, donde se observó a profesionales en selección en la práctica diaria de sus funciones, el estudio fue tan profundo, que incluso analizaron los movimientos oculares de treinta participantes por un periodo de dos meses y medio; se obtuvo como resultado que las hojas de vida eran descartadas en un tiempo estimado de 6 segundos. Este "*screening*" se enfoca en

características como: trabaja o no actualmente, puesto, empresa, fechas de cada experiencia laboral, y formación (González, 2015).

En la actualidad gracias a la tecnología y las plataformas de empleo, es mucho más fácil realizar esta revisión, puesto que existen bases de datos con millones de hojas de vida, en las cuales se pueden aplicar filtros digitales, y automáticamente se elimina a aquellos que no poseen dichas características; al usar muchos filtros la plataforma va eliminando candidatos de tal manera que las hojas de vida que quedan para revisar son pocas, y además todas cumplen con los requisitos; un ejemplo de este tipo de plataformas es multitrabajos.

Mientras se realiza la preselección de candidatos, se puede también clasificarlos, lo cual es muy recomendable, existen dos métodos de clasificación: el primer sistema es bastante simple puesto que solo se los clasifica en aptos y no aptos, estos dividen a aquellos que cumplen con el perfil y los que no, puede usarse en cargo muy operativos, donde los requisitos no son negociables (Dessler, 2015); el segundo sistema es clasificando en tres categorías, la primera categoría son aquellos que encajan casi en la totalidad del perfil buscado, la segunda categoría es cuando los perfiles no cumplen con todos los requisitos, sin embargo cumple con el mínimo perfil, y además tienen cierto potencial, o algún otro valor añadido para ser tomado en cuenta, y no ser descartado de inmediato, la última categoría es de aquellos que no cumplen con el perfil y son rechazados automáticamente. Este último sistema es muy recomendado según Gonzales (2015), específicamente en cargos con un perfil flexible, de hecho, en casos en los que por cualquier motivo la primera categoría queda descartada o no se cumple con un mínimo de candidaturas, se puede hacer uso de la categoría dos como "*back up*"; además, las

categorías pueden ser identificadas como A,B y C, o 1, 2 y 3, o Seleccionados, Reserva y Descartados (S, R, D), o cualquier otro grupo de categorías (González, 2015).

Una vez que las hojas de vida son preseleccionadas, se puede realizar un "*phone-screening*", también conocido como filtro telefónico, este tiene el objetivo de validar la información presente en la hoja de vida, puesto que en ocasiones los datos son equivocados, desactualizados, o incluso falsos; si bien la entrevista inicial tiene un objetivo similar, este filtro es útil cuando la persona encargada de realizar entrevistas no tiene el tiempo suficiente, cuando se manejan muchos procesos a la vez, entre otras situaciones (González, 2015). El filtro telefónico es bastante operativo, es decir repetitivo, se debe contactar con el candidato para verificar tema de experiencia, educación, en ocasiones en necesario conocer el entorno familiar, donde reside, si trabajo o no actualmente, para tener una idea general de que lo motiva; además, es tiempo de verificar otros requisitos esenciales dependiendo del cargo, por ejemplo, si es para conductor, se debe verificar que tenga la licencia profesional.

A la par se puede ir aplicando otro tipo de filtros, como, por ejemplo, el tema de antecedentes penales y antecedentes judiciales, estos pueden ser verificados en las respectivas páginas electrónicas gubernamentales, con el número de cédula del candidato; igualmente es importante realizar el chequeo de referencial laborales, en otras palabras se debe contactar con alguna referencia de otros empleos, de preferencia de los últimos tres, para indagar información de desempeño, relación con otros colaboradores, tiempo que trabajo en el lugar, motivo de salida y cualquier otro comentario que se quisiera aportar (Bohlander, Snell, & Morris, 2018). Estos filtros son más carga operativa en la selección, toman tiempo, el cual es proporcional a la cantidad de candidatos que se aplicará el filtro; es por esto por lo que se recomienda realizar esta revisión solo a aquellos que tienen una

gran posibilidad de ser seleccionados, por cada vacante se podría aplicar de tres o cinco posibles candidatos.

Cuando los preseleccionados están listos, comienza la evaluación, el primer paso es la entrevista de selección: una entrevista es un espacio en el cual se da la comunicación entre el entrevistador y el entrevistado con el fin de obtener información relevante sobre el mismo; la información es bastante similar a la que se pregunta en la entrevista telefónica, pero la diferencia es la profundidad de los datos recibidos. Además, al ser una entrevista personal, permite tomar en cuenta el lenguaje no verbal como silencios, gestos, posturas, etc., lo cual aporta al identificar la veracidad de los datos, y a conocer un poco más la personalidad de los candidatos; también es una oportunidad para que la empresa se presente y pueda resolver cualquier duda que el entrevistado tenga. La entrevista puede ser tanto individual como grupal, es una de las técnicas más utilizadas, y con mayor peso a la hora de tomar la decisión si alguien continua o no en el proceso (Dobronich, 2015).

Existen tres tipos de entrevistas: estructuradas, son aquellas que tienen preguntas previamente establecidas, de hecho se puede valorar las respuestas obtenidas, dependiendo si son adecuadas o no, el entrevistador dirige completamente la conversación sin mucha flexibilidad; por otro lado están las entrevistas no estructuradas, estas cuentan con mucha flexibilidad, pues las preguntas no son elaboradas con anterioridad, no hay respuestas correctas ni incorrectas; por último, están las entrevistas semi estructuradas, estas tienen un esquema general de los temas a tratar, sin embargo existe la flexibilidad para modificar las preguntas dependiendo de cómo se va desenvolviendo (Dessler, 2015).

Según (Dobronich, 2015). Las entrevistas para ser eficaces deben tener cinco fases principales, las mismas que se describen a continuación:

La primera es la planificación, en la cual se debe fijar fecha, hora y lugar, asegurando que sea un entorno apropiado, además, es necesario revisar la hoja de vida del candidato para establecer preguntas importantes, se debe tomar en cuenta si hay lagunas de tiempo o incongruencias, se debe interrogar sobre su experiencia, tiempos y motivos de salida de otros empleos, etc.

La segunda fase es la apertura, esta empieza en el momento en el que se recibe al candidato, el objetivo es generar "*rapport"*, es decir un clima de confianza, por lo cual se puede hablar de temas generales, que no tengan que ver con la entrevista, para que las tensiones se reduzcan; la confianza que se genera está directamente relacionado al éxito de la entrevista.

La tercera etapa es el desarrollo, es propiamente la entrevista, donde se realizan las preguntas relevantes para obtener y validar información, en esta etapa se comenten varios errores, como, por ejemplo: no escuchar activamente, mostrar impaciencia, inducir respuestas, etc.

La cuarta etapa es el cierre, en el cual se debe proporcionar tiempo al candidato para que realice preguntas en caso de tenerlas, también es tiempo para solicitar aclaraciones si es necesario, dar información de la empresa, el cargo y el proceso que seguirá, y agradecer el interés y la disposición.

Por último, la quinta fase es la evaluación, se la realiza cuando el entrevistado se ha retirado, se debe realizar un análisis determinando si la experiencia y educación es relevante para el cargo, también se debe dar una apreciación de la motivación, y personalidad del candidato.

La entrevista inicial suele hacerse con personal de recursos humanos, mientras que la entrevista final suele ser con la persona que será el jefe inmediato, ambas buscan identificar si se cumplen con los requisitos para cubrir una vacante, y predecir si un candidato desempeñará satisfactoriamente las funciones, tomando en cuenta todos los ámbitos: conocimiento, experiencia, ajuste a la cultura organizacional, entre otros (Dessler, 2015).

Del mismo modo para evaluar a los candidatos se puede hacer uso de otras técnicas, las cuales complementan a la entrevista como por ejemplo "*test*" psicométricos. Los cuestionarios de personalidad pueden ser un soporte a la entrevista, estos son *"tests"* que no tienen respuestas correctas o incorrectas, sino más bien pretende detectar características de la personalidad que estén relacionas con el cargo a desempeñar, es un complemento para determinar el ajuste de la persona con la posición; los cuestionarios pueden ser usados para descartar un candidato, en el caso de que se presente una patología que interfiera con las funciones del cargo (Dobronich, 2015); también existen y se puede hacer uso de otros "*tests"* psicométricos que evaluan aptitudes, inteligencia y habilidades. Otro aspecto a considerar es la aplicación de los tests, esta debe realizarse por personal capacitado, que tenga formación en psicometría, y además conocimiento del test, base teórica, que evalúa, condiciones óptimas, interpretación correcta, etc., es por esto que es recomendable que un psicólogo sea el encargado de la aplicación e interpretación; (González, 2015).

Otras evaluaciones que se aplican son las técnicas o de conocimientos; estas tienen respuestas correctas e incorrectas, y el objetivo es valorar si los conocimientos técnicos van de acuerdo con lo que el cargo requiere, las pruebas técnicas se pueden aplicar mediante exámenes escritos, entrevistas, uso de softwares, etc. Como complemento también se pueden realizar evaluaciones prácticas mediante debates, estudios de casos, "*role playing"*,

etc.; ambas en conjunto valoran el conocimiento adquirido en centros académicos, y su aplicación en experiencias laborales previas. En la calificación de estas evaluaciones, se debe tomar en cuenta que sean fáciles y objetivas; se puede establecer puntajes a las respuestas correctas o elaborar escalas con parámetros previamente definidos (Dobronich, 2015). Estas evaluaciones de conocimientos varían de acuerdo con el cargo, por ejemplo, a un asistente de tesorería se le aplicará una evaluación de contabilidad, a un analista de operaciones se le tomará una prueba de Excel, o a un cargo que deba comunicarse con personas en extranjeras, se le evaluará su conocimiento de inglés.

Los exámenes ocupacionales, también son necesarios, estos verifican que las condiciones laborales no afecten la salud del seleccionado o empeoren alguna enfermedad preexistente; los exámenes van acompañados de chequeos médicos que completen la ficha médica, y aporten en la elaboración de informes ocupacionales. Esta evaluación a diferencia de las antes presentadas es obligatoria, ya que en el Ecuador es un requisito legal establecido en la resolución del Consejo Directivo 513 de la Dirección de Riesgos del Trabajo del IESS, por ende, cualquier cargo debe pasar por este filtro; no obstante, al igual que las otras evaluaciones, al ser costosas y tomar bastante tiempo, son aplicadas solo a la terna final, es decir a los candidatos que más se ajustan al perfil requerido, pueden ser de cinco a tres personas.

Para realizar todo el proceso de selección de personal: la entrevista, las referencias, validación de antecedentes y aplicación de evaluaciones; es necesario contar con un consentimiento informado firmado por parte de los candidatos. Este consentimiento autoriza de manera escrita a la organización a llevar a cabo todo el proceso en su totalidad respetando el marco ético y legal, por lo cual es necesario realizarlo en el comienzo del

proceso; generalmente las empresas suelen incluir el consentimiento en la solicitud de empleo.

2.1.4.1. Análisis comparativo entre selección tradicional y por competencias

Todas las evaluaciones antes mencionadas están relacionadas con la selección tradicional; pero en la actualidad la selección por competencias es una tendencia que cada vez más utilizada. La selección tradicional se enfoca en la experiencia que tiene el candidato, mientras que la selección enfocada a competencias toma en cuenta los conocimiento, habilidades y sobre todo comportamientos, los cuales favorecen en el desempeño (Alles M. , 2016); cuando el proceso es tradicional se corre el riesgo de eliminar a un candidato por no tener la experiencia necesaria, pero puede que sea un gran potencial, con competencias necesarias para un buen desarrollo; de hecho se sugiere seleccionar a aquel con menor experiencia pero mayor potencial, pues en un punto sus competencias lo ayudarán a superar el desempeño del de mayor experiencia (Hernández, 2012). Por otro lado, la experiencia comúnmente es calificada por el tiempo, pero esta valoración no es válida, pues una persona puede trabajar muchos años en un cargo, pero no mejora sus capacidades, ni aprende de su labor; mientras que una persona que no tiene mucho tiempo de experiencia tal vez tiene una mayor capacidad de aprendizaje y desarrollo.

Cuando se aplica una selección por competencias, la evaluación de los candidatos debe ser enfocada a identificar la presencia de competencias y su nivel; una técnica muy común es la entrevista por competencia, la cual es más completa que la entrevista tradicional, está hace uso de preguntas de experiencias previas para indagar cómo actuó en determinado caso. Estas situaciones deben ser reales, y puede describirlo mediante el uso

de STAR: situación, tarea o que debía hacer, acción o que hizo y resultado que se obtuvo; para complementar la información se puede preguntar ¿Qué hubiese hecho diferente?; por ejemplo, para identificar la competencia de negociación, se puede preguntar ¿cuéntame una situación en la que tuviste una queja de un cliente, como lo manejaste? O ¿cuéntame una situación en la que pediste un aumento de sueldo, como hablaste con tu jefe? ¿Lo conseguiste?, existen muchas preguntas que sacan a relucir diferentes competencias; esta técnica tiene como desventaja que la persona puede inventar la situación o modificar la respuesta para quedar bien en la entrevista (Recursos Humanos, 2008).

Otra herramienta para evaluar competencias es un "*assessment center*", el cual involucra un conjunto de técnicas y ejercicios que ponen en evidencia comportamientos que pueden ser evaluados; un "*assessment"* puede ser individual o grupal, se recomienda hacerlo grupal pues de ese modo también se puede observar competencias sociales, y como son sus relaciones interpersonales. Algunos de los ejercicios que se usan son: simulación o *"role playing",* el cual consiste en asignar un rol a cada participante y ver cómo es su conducta, pueden simularse situaciones reales del cargo; dinámicas grupales o discusiones, en la cual se plantea una situación problemática y como grupo deben resolverlo, generalmente se pide llegar a un consenso, las situaciones que se plantean suelen ser extremas pues esto dificulta el llegar a un acuerdo grupal, es una buena técnica para identificar candidatos con competencias como liderazgo, buen trabajo en grupo, comunicación asertiva, persuasión, etc. (González, 2015); entre otros ejercicios. Pero, para asegurar el éxito de un "*assessment"* es necesario preparar los ejercicios que se aplicaran con anterioridad, y asegurarse de que midan las competencias requeridas; se debe preparar a los evaluadores, y facilitar su trabajo con el uso de escalas de clasificación. Esta herramienta es muy buena para identificar a los mejores candidatos, pues evalúa su

desempeño en situaciones reales; ahora bien, su ejecución es muy costosa y ocupa mucho más tiempo por lo cual es recomendable aplicar solo en cargos gerenciales (Dobronich, 2015).

2.1.5. Contratación de Personal

Cuando todas las evaluaciones han sido aplicadas se puede tomar una decisión con un panorama claro, los encargados de decidir son recursos humanos en conjunto con el cliente interno o departamento contratante; después se debe notificar a la persona seleccionada, con la ayuda de una oferta laboral en la cual se plasma por escrito los beneficios y las condiciones del cargo que ocupará, esto con el fin de establecer un compromiso por ambas partes, hasta que se formalice su ingreso, el primer día de trabajo. Una vez que el candidato acepta, se da la contratación, la cual debe estar alineada a los aspectos legales del país, en este caso al Código de Trabajo Ecuatoriano. Antes de la fecha de ingreso, el nuevo colaborador debe conocer los documentos que debe entregar para todos los trámites necesarios, tomando en cuenta un tiempo prudente para que los prepare; de igual manera se debe elaborar el contrato laboral, y de preferencia debe ser revisado ya sea por el área legal de la empresa o por un consultor legal externo, para evitar cualquier conflicto laboral.

2.1.6. Inducción de Personal

La incorporación de personal no termina al seleccionar y contratar nuevo personal, es necesario asegurar que reciba la inducción necesaria para facilitar la adaptación al cargo y a la organización en general. Inducción es definido como la acción de “mover a alguien a algo o darle motivo para ello” (Real Academia Española, 2017, pág. s/n), análogamente la inducción de personal es el “procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre las antecedentes de la empresa” (Dessler, 2015, pág.

186), esta tiene como objetivo: que el nuevo ingreso se sienta bienvenido y recibido como parte del equipo; que conozca la organización, su pasado, su visión, objetivos y cultura; que entienda las políticas del personal, código de conducta, procesos internos administrativos, y sobre todo que cuente con las herramientas necesarias para comenzar con su labor, como por ejemplo, el acceso al correo institucional, entrega de materiales y equipos, etc.

Las inducciones pueden ser de dos tipos: la primera es la inducción general, la cual se imparte a todos los colaboradores, sin excepción a todos los cargos; es información general de la empresa, su misión, visión, valores, objetivos y políticas internas; dependiendo del área al que la persona ingresa, ciertos temas se pueden dar con mayor profundidad. Otros temas importantes por tratar son: el organigrama o estructura organizacional, el giro del negocio, productos y servicios que ofrecen, sector al que pertenece, información del contrato laboral como horario, tipo de contrato, horario de almuerzo, beneficios, fecha de pago, vacaciones, programas de desarrollo; temas de seguridad como uso de instalaciones, vigilancia, seguridad industrial y seguridad personal. Este es el tiempo apropiado para realizar la presentación del algún video institucional que aporte en la motivación a los colaboradores. La segunda es la inducción especifica la cual cambia de acuerdo con las funciones que realizará el colaborador, varían en cada puesto o departamento, en este punto es necesario realizar una presentación con el equipo de trabajo, el jefe inmediato, los compañeros, personas claves de otras áreas con las que interactúa; además se debe dar a conocer la estructura organizacional del área a profundidad, flujos de procesos, funciones a realizar, su importancia e incidencia en el resto de la organización, etc. (Naranjo, 2007). Un programa de inducción debe al menos contar con lo siguiente:

Tabla 2.

Temas del programa de inducción

Temas
• Bienvenida • Datos genéricos de la empresa • Competencias corporativas • Organigrama • Beneficios • Políticas de salud y seguridad • Reglamento interno y código de conducta • Medios de comunicación y socialización interna • Presentación al equipo de trabajo • Funciones del cargo

El proceso de inducción es esencial para la adaptación del nuevo ingreso, el cual varía en duración dependiendo del cargo, puede ser de unas cuantas horas a días, es recomendable comenzar con la inducción general de la empresa, hablando de todos los temas antes mencionados, el departamento que realiza esa función es el encargado de capacitar, se puede realizar a través de las siguientes técnicas y herramientas: conferencias, pláticas, discusiones en grupo, presentaciones interpersonales, juntas y recorridos, videos corporativos, folletos, manuales, impresos, diapositivas, fotografías, y listas de verificación; finalmente se puede realizar una evaluación de lo recibido, mediante preguntas o actividades que verifiquen la información adquirida. También es necesario tener evidencia y registro de las inducciones impartidas, para controlar si hace falta algún tema o algo necesita refuerzo, por eso se sugiere hacer uso de un formato de inducciones, donde se plasme los temas tratados, el encargado de cada uno, más las firmas respectivas que confirman la asistencia (Dessler, 2015). Para tener conocimiento de qué inducciones se deben realizar a qué cargos y cuales temas serán parte de la inducción general, es

recomendable elaborar un manual de inducción, que también conste con el proceso de elaboración de inducciones y sus responsables; este debe ser actualizado cada cierto tiempo, para que se ajuste a la realidad del entorno y de la empresa.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente disertación es de tipo proyecto o producto, puesto que realizó una recopilación de la información para obtener un entregable, que en este caso es un sistema de incorporación por competencias para el Colegio John Osteen.

3.2. ALCANCE

Este proyecto es descriptivo porque se encargó de relatar la situación actual con relación a la incorporación de personal en el Colegio Particular John Osteen; con el fin de detallar cómo es el proceso y cuáles son sus características, todo esto mediante la recolección de datos de la selección e inducción de colaboradores, y diseñar un producto.

3.3. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo el presente trabajo de titulación, se elaboró una serie de instrumentos para la recolección y procesamiento de información; primero se diseñó el taller de levantamiento de información de perfiles por competencias, basado en el Análisis de Competencias Técnicas; el taller se elaboró en base a una presentación para delinear el desarrollo del mismo, acompañado de cinco guías de trabajo para el trabajo práctico, las cuales fueron adaptadas a la institución; también, se diseñó un formato de descriptivo de cargos, para estructurar la información levantada por los talleres; este cuenta con: datos de identificación, organigrama, misión del cargo, actividades esenciales, actividades complementarias, interacciones del cargo, requisitos, requerimientos de selección y capacitación, y condiciones laborales (Anexo 1).

También se realizó protocolos de entrevista, tanto para la entrevista de validación de la información obtenida de los talleres con los jefes inmediatos, como para la entrevista de recolección de información de los procesos que se llevaban a cabo informalmente en el

área de recursos humanos; esta última entrevista fue grabada razón por la cual también se diseñó y se aplicó el consentimiento informado para el permiso necesario (Anexo 2).

Para el tema de la inducción de personal, se diseñó y elaboró un cuestionario en línea, con preguntas de opción múltiple, selección de ítems, y preguntas abiertas, para conocer cómo fue la inducción de cada uno de los colaboradores que ya son parte de la institución. Se pretendía también conocer, su opinión y sugerencias para mejorar las inducciones y facilitar la adaptación. El cuestionario contó con 18 preguntas, mismas que podían ser respondidas en línea, de manera que puedan responder en cualquier lugar, además de facilitar la tabulación y gráfica de resultados. Para ingresar al cuestionario pueden hacer uso del siguiente enlace: https://goo.gl/forms/Pw8UL6Ikxc9harpp2.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el presente proyecto se utilizó la totalidad de la población para el levantamiento de información con el fin de obtener un mayor grado de confiabilidad, es decir, se aplicó los instrumentos a todos los 34 colaboradores del Colegio Particular John Osteen, distribuidos en 22 cargos.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de la presente disertación fue esencial el uso de algunas técnicas dependiendo del producto que se estaba elaborando: para el levantamiento del manual de descriptivos de cargos por competencias se hizo uso de talleres de Modelamiento de Perfiles por Competencias o Análisis de Competencias Técnicas. Este se elaboró en dos ocasiones con el fin de tener un número adecuado de participantes; el primer taller se elaboró el lunes 29 de octubre del 2018, en el cual participaron 10 colaboradores, el segundo taller fue el lunes 5 de noviembre del 2018, en el cual participaron 14 colaboradores; ambos tuvieron una duración de dos horas. En el taller fue importante realizar una introducción y sensibilización, en el cual se pretendía explicar el

por qué y el para qué del taller; era esencial para que se los colaboradores se sientas comprometidos con la tarea, aun frente al hecho de que se realizó fuera del horario de trabajo; esto debido a que cuando los estudiantes estaban presentes era imposible dedicarse al desarrollo del taller, además que la aprobación por gerencia establecía que se debían realizar los talleres sin interrumpir las labores diaria.

Los participantes fueron elegidos considerando quienes manejan sus funciones y conocen su puesto, estos colaboradores son llamados expertos del cargo. En aquellas ocasiones en las que solo hay un ocupante, se lo citaba a él o ella. En estos talleres se obtuvo información de las actividades esenciales y complementarias, misión del cargo, requisitos, entre otros. Existieron algunos cargos que no fueron levantados en los talleres puesto que el cargo estaba vacante o la persona que lo ocupaba era un nuevo ingreso; en ese caso se realizaron entrevistas estructuradas con el jefe inmediato para obtener información, las cuales tenían una duración de aproximadamente 30 minutos a una hora.

En el caso del levantamiento de información para la elaboración del Diccionario por competencias institucional se realizó un grupo focal con la participación de los directivos de la institución: director ejecutivo, rector, vicerrector, director financiero, y "*bussiness partner*" de recursos humanos; en el cual se hizo un análisis de la misión, visión y objetivos institucionales para determinar aquellas competencias genéricas u organizacionales, es decir aquella que toda la comunidad educativa debe tener y se debe desarrollar. En cuanto a las competencias específicas fueron identificadas en los talleres de levantamiento de descriptivos de cargos con la participación de los expertos de los cargos.

Para elaborar las políticas y procedimiento de selección, contratación e inducción se recopiló información existente mediante entrevistas al área de recursos humanos, y a la persona que llevaba a cabo los procesos; mediante la misma entrevista se realizó preguntas de ambos temas, la duración fue de aproximadamente una hora. También se solicitó todos

los documentos existentes con relación a dichos procesos. En el caso de la inducción, se realizó una encuesta para conocer como es la percepción de aquellos que recibieron la inducción, conocer si es útil y si se realiza de la mejor manera. De un total de 36 colaboradores 23 resolvieron la misma, obteniendo resultados importantes para la elaboración de una inducción apropiada que responda a las necesidades de la institución, los cuales serán presentados en el procesamiento de datos.

A la par fue necesario recopilar información con relación a índice de rotación, para confirmar la percepción de la gerencia con relaciona un alto porcentaje; primero fue necesario delimitar la fórmula a utilizarse la cual se explicará en el procesamiento de datos, y con relación a esta se solicitó a nómina los siguientes datos del año 2018: número de colaboradores al inicio del año, número de colaboradores al final del año, número de personas contratadas, y número de personas desvinculadas durante el año.

3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

En el procesamiento de información del trabajo se hizo uso de distintas herramientas para cada producto: para el levantamiento del manual de descriptivos de cargos por competencias, una vez obtenida la información se realizó entrevistas de validación con los jefes inmediatos de cada cargo; en este punto se realizó una actualización del organigrama institucional para entrevistar al jefe inmediato, todo esto con el fin de verificar si la información obtenida era correcta. Además, en los casos en los que se levantó el perfil con el mismo jefe, no se realizó la validación mencionada, debido a que fue el mismo agente de validación el que proporcionó la información, es recomendable realizar una actualización y validación de estos perfiles una vez que el cargo sea ocupado.

Con relación al diccionario por competencias, después de establecer las competencias se procesó, definió y determinó los niveles de cada una; para esto se hizo uso de la técnica de análisis documental. Fue necesario revisar otros diccionarios para poder

elaborar el institucional, se encontró que no muchos diccionarios definen niveles de presencia de competencias, por lo cual la principal fuente fue el Diccionario de competencias elaborado por Marta Alles (2005); con dichas definiciones y comportamientos por niveles, se realizaron breves reuniones con directivos y jefes inmediatos para validar si es la información que la organización hacía referencia y si se ajusta a un contexto educativo.

Finalmente, para analizar la información de políticas y procedimiento de selección, contratación e inducción se realizó una comparación de información con la obtenida en la bibliografía; una vez que se comparó y se elaboró un proceso formal, mediante la unión de la práctica con la teoría, se presentó el proceso al área para validar el producto, se realizaron algunos cambios acoplándolos a la realidad del entorno educativo. Además, se realizó un análisis documental de la legislación educativa: la Ley Orgánica de Educación Intercultural y los acuerdos emitidos, para asegurar que el proceso respete lo establecido por el gobierno.

En el caso de la encuesta realizada para obtener información de la inducción de personal, se elaboró gráficos y cuadros que resuman la información, con el fin de implementar en el proceso aquello que los colaboradores requieren, también se analizó la información para determinar errores cometidos y acciones de mejora al capacitar al personal que ingresa. Los principales resultados de la encuesta realizada fueron los siguientes: la mayoría del personal ha recibido inducción al ingresar a la institución, misma que fue muy satisfactoria tanto la organizacional como específica; además la consideran muy útil, y con el tiempo adecuado. Los colaboradores consideran que la inducción es muy importante, y debería durar aproximadamente un día laboral. Los temas que han recibido y tienen conocimiento están relacionados con: misión, visión, beneficios, reglamento interno, procesos de recursos humanos, y código de convivencia; sin embargo, falta dar a conocer

el reglamento de salud y seguridad ocupacional. Finalmente se pudo obtener sugerencias de temas para inducción, y se estableció la necesidad de los colaboradores de recibir un proceso de reinducción. A continuación, se presentas los gráficos de la información más importante obtenido en las encuestas, relacionados con el contenido de la inducción y la necesidad de realizar un proceso de reinducción:

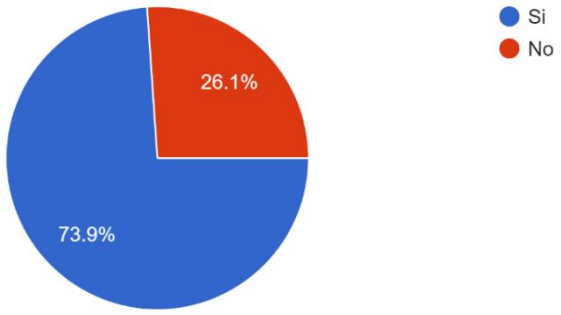


Figura 2. Respuestas ¿Conoce la misión y visión de la institución?

El 73.9% de los colaboradores, es decir la mayoría, conocen la misión y visión institucional; el resto desconoce dicha información.

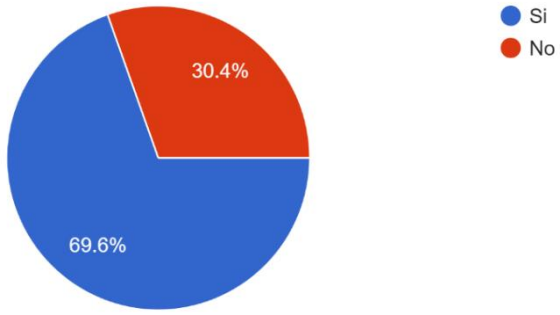


Figura 3. Respuestas ¿Conoce los beneficios que ofrece la institución?

El 30.4% de los colaboradores desconocen los beneficios de la organización, es decir que la minoría información al respecto.

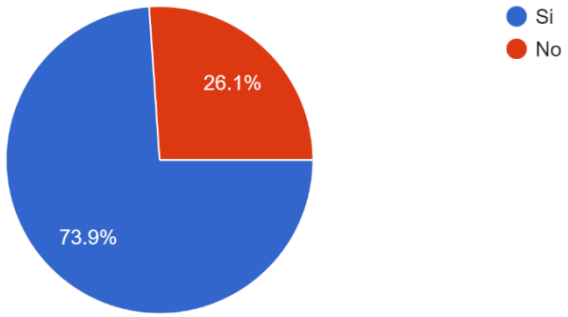


Figura 4. Respuestas ¿Conoce el reglamento interno de trabajo de la institución?

El 73.9% de los colaboradores conocen el reglamento interno de trabajo, por el contrario, el 26.1% de estos necesitan información.

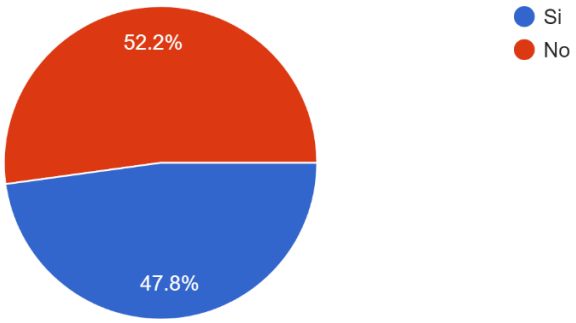


Figura 5. Respuestas ¿Conoce el reglamento de salud y seguridad ocupacional de la institución?

El 52.2% de los colaboradores desconocen el reglamento de salud y seguridad ocupacional, este es uno de los temas que menos se conoce, pues el 47.8% conoce dicho reglamento; esto puede afectar en la probabilidad de que ocurran accidentes laborales.

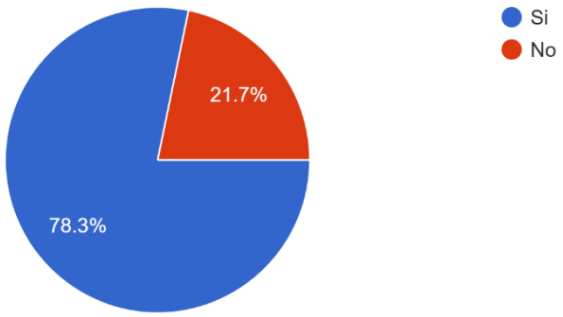


Figura 6. Respuestas ¿Conoce los procesos de RH de la institución?

La mayoría de los colaboradores conocen los procesos de recursos humanos como: pagos, permisos, ausencias, entre otros; mientras que un 21.3% necesita capacitación.

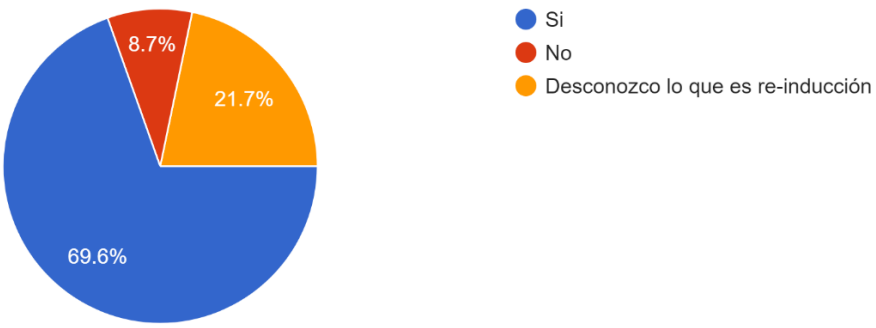


Figura 7. Respuestas ¿Le gustaría que la institución ofrezca un proceso de reinducción?

El 69.6% de los colaboradores consideran que es necesario que se elabore un proceso de reinducción; un 21.7% no identifican si es o no necesario, pues desconocen el concepto de reinducción.

Con toda la información obtenida y procesada, se elaboró cuatro productos principales, mismos que serán presentados a continuación, en el capítulo 4.

CAPÍTULO 4

SISTEMA DE INCORPORACIÓN POR COMPETENCIAS

4.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta una propuesta para implementar un sistema de incorporación por competencias, misma que está conformada por cuatro productos principales: un manual de descriptivos de cargo por competencias, un diccionario de competencias, un manual de reclutamiento y selección, y, un manual de contratación e inducción; adicionalmente se propone una actualización del organigrama institucional.

Cada uno de los productos fueron elaborados mediante el uso de diferentes técnicas y herramientas; se usaron talleres, entrevistas, cuestionarios y grupos focales; todos con la finalidad de obtener información actualizada de la incorporación de personal. En algunos casos los productos fueron elaborados desde cero, puesto que la organización no contaba con ninguna base, en el caso del manual de descriptivos de cargos y del diccionario por competencias se realizó por primera vez el levantamiento de información; en otros casos, como en el manual de selección y en el de inducción, la organización contaba con información, pero no contaba con documentos formales, por lo tanto, fue necesario construir el producto con base en lo que se realizaba informalmente y relacionar con la teoría, para realizar procesos funcionales y legalmente responsables.

Un aspecto importante de los productos es que todos son elaborados con un enfoque de gestión por competencias, lo cual aporta al desarrollo de la organización de un punto de vista actualizado, con miras a desarrollar el personal, no solo a contratar personal ya desarrollado; las competencias al tomar en cuantos rasgos de personalidad, valores, entre otros, permite trabajar con el personal de una manera más ética e individual. Todo esto fue elaborado con la finalidad de que la institución pueda incorporar al mejor personal, y a su vez facilite la adaptación de este, generando identidad y un sentimiento de pertenencia.

4.2. OBJETIVOS

- Formalizar los procesos base de recursos humanos
- Identificar funciones y actividades de cada cargo
- Delimitar competencias organizacionales y específicas a cada cargo
- Establecer procesos de selección objetivos y legalmente respaldados
- Facilitar la inducción de personal para mejorar la adaptación al entorno laboral

4.3. ALCANCE

El alcance de la propuesta del sistema por competencias involucra principalmente al área de Recursos Humanos, y a todos los cargos bajo relación de dependencia, es decir toda la organización.

4.4. PRODUCTOS

Los productos obtenidos son cuatro: manual de descriptivos de cargo por competencias, diccionario de competencias, manual de reclutamiento y selección, y manual de contratación e inducción. Estos productos serán descritos a continuación, y a su vez se encuentran adjuntos en anexos.

4.4.1. PRODUCTO 1: MANUAL DE DESCRIPTIVOS DE CARGO POR COMPETENCIAS

El manual de descriptivos de cargos por competencias delimita estructuradamente el perfil requerido para todos los cargos de una organización, basados en competencias identificadas como necesarias para obtener un desempeño correcto, estas competencias son definidas y calificadas en niveles de presencia, basados en el diccionario de competencias organizacional. Toda la información de cada cargo está estructurada en un perfil conocido como descriptivo de puestos, el cual identifica datos generales del cargo, así como misión,

actividades esenciales y complementarias, interacciones internas y externas, requisitos y condiciones laborales de cada uno. Es importante mencionar que en los requerimientos se delimita: escolaridad, idiomas, habilidades, experiencia, conocimientos, valores u otros atributos, necesarios para cada cargo.

El levantamiento de información para el presente documento se realizó mediante el método llamado Modelamiento de Perfiles por Competencias o Análisis de Competencias Técnicas (ACT), propuesto por Moreno (2009), mismo que hace uso de talleres prácticos; además se realizó la validación mediante entrevistas realizadas por el departamento de Recursos Humanos de la institución.

Finalmente, este manual pretende proporcionar una guía de gestión para el desarrollo de todos los procesos de recursos humanos; cumpliendo con los siguientes objetivos:

- Facilitar el reclutamiento de personal mediante la delimitación de requisitos y perfil necesario para cada cargo.
- Definir y elaborar filtros o evaluaciones de selección para los candidatos a ocupar un cargo, con el fin de garantizar la contratación del candidato más idóneo.
- Proporcionar las bases para diseñar un plan de capacitación enmarcado en las necesidades reales de los perfiles.
- Definir salarios y remuneración de acuerdo con la valoración de cada cargo
- Proporcionar las bases necesarias para la evaluación del desempeño, promoviendo el reconocimiento al personal y el crecimiento profesional.
- Aportar con una guía de las funciones y actividades que cada uno de los cargos realiza para los altos cargos, líderes de equipo o jefes inmediatos.

*El Manual de descriptivos de cargos por competencias completo se encuentra en el Anexo 3

4.4.2. PRODUCTO 2: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El diccionario por competencias pretende dar definiciones de las competencias organizacionales; junto con una escala de medición para cada una de las competencias, en base a descripción de comportamientos que reflejen la presencia de estas.

Todas las definiciones y niveles están basadas en el *Diccionario por Competencias* de Alles (2016), quien define las competencias como características de personalidad, presentadas en comportamientos, que producen un desempeño exitoso en un determinado trabajo. Por lo tanto, se puede definir a una competencia laboral como la capacidad para realizar una actividad o función de manera exitosa, tomando en cuenta actitudes, valores u otros atributos de personalidad evaluadas bajo criterios de desempeño previamente establecidos por una organización. En el presente diccionario se presentarán dos tipos de competencias laborales: generales y específicas. Las generales, también conocidas como transversales u organizacionales, son aquellas que se derivan de la planificación estratégica organizacional, es decir misión, visión y valores, y se aplica a toda la organización en general; en contraste las competencias específicas son aquellas relacionadas directamente con el cargo o el departamento.

Por otro lado, la escala de medición está basada en niveles A, B, C y D, siendo A el nivel más alto de presencia, y disminuyendo paulatinamente la presencia frente a cada letra; cada nivel es descrito con comportamientos, así el nivel A define una competencia completamente adquirida, el nivel B es una competencia parcialmente adquirida, el nivel C es una competencia en desarrollo, y el nivel D es una competencia con un mínimo

desarrollo o inexistente; así la estructura en la que se presentará cada competencia será: nombre de la competencia, definición genérica y niveles de estas.

Los objetivos del diccionario por competencias son:

- Definir competencias generales y específicas para la organización, con distintos niveles de presencia con el fin de general una base para la elaboración del manual de descriptivos de cargos por competencias.
- Proporcionar bases para el diseño de filtros de selección relacionados con la presencia de competencias.

*El Diccionario de competencias completo se encuentra en el Anexo 4

4.4.3. PRODUCTO 3: MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La selección de personal "es el proceso mediante el cual se elige a las personas con las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes" (Bohlander, Snell, & Morris, 2018, pág. 224); es decir, que se intenta predecir si el candidato tendrá o no éxito en el cargo vacante, si el perfil de la persona empata con los requerimientos del cargo, y se complementa con las condiciones de trabajo adecuadas, el desempeño de la contratación será satisfactorio. El proceso de selección es vital en el desarrollo de las organizaciones pues la elección del mejor candidato dará como resultado un personal competente, es por esto por lo que es necesario formalizar los procesos y lineamientos de selección, incluye el reclutamiento de personal.

El manual de reclutamiento y selección responde a esta necesidad de tener base y respaldo legal para la selección y reclutamiento de personal; ha sido elaborado en base a los diferentes grupos ocupacionales, de modo que la selección sea apropiada para cada uno de los cargos por grupo. Además, parte de un enfoque de gestión por competencias, por lo

cual ha sido necesario previamente la elaboración del manual de descriptivos de cargos por competencias, y un diccionario por competencias, archivos que serán utilizados a la par; todo con la finalidad de seleccionar al candidato que más se acople al cargo considerando no solo el perfil duro, sino también las actitudes y rasgos de personalidad, que facilitarán la adaptación de colaboradores a la institución. Este documento también proporciona una glosario, formatos y cuadros que pretenden facilitar el desarrollo de dichos procesos.

El principal objetivo del manual es establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para la requisición, reclutamiento y selección de personal, que facilite la incorporación de colaboradores calificados en el Colegio Particular John Osteen.

Tabla 3.

Procedimiento de reclutamiento y selección

N°	Actividades	Responsables	Formatos
1.	**Solicitud de la vacante** Informar a Recursos Humanos la necesidad de cubrir una vacante, por medio del formulario de requisición de personal, debe ser firmado y entregado en físico.	• Jefe inmediato • BPRH • Directivos de la institución	• FHR 001
2	**Reunión de alineación** Programar una reunión de alineación de perfil entre el jefe inmediato y RH. En la reunión, revisar el perfil del cargo a contratar para realizar las actualizaciones correspondientes o información adicional; si no existiere cambio alguno ese será el perfil requerido para la selección. Definir el tipo de reclutamiento con el cual se procederá, este puede ser interno, externo o mixto; información que se delimitará en la misma requisición de personal.	• Jefe inmediato • BPRH	• FRH 001
3	**Reclutamiento** 1. En caso de realizar un reclutamiento interno:	• BPRH • Jefe inmediato	• FRH 002 • Enlace de aplicación

	Elaborar la convocatoria de la vacante, para enviarla por medios de comunicación institucionales internos, indicando la persona de contacto. 2. En caso de realizar un reclutamiento externo: Elaborar la convocatoria de la vacante con el enlace de aplicación a la oferta laboral, luego publicar la vacante en las fuentes de reclutamiento óptimas para el cargo.	• Coordinador de comunicaciones	de oferta laboral https://goo.gl/forms/zeiu32YZJMEmXpUg2
4	**Preselección de hojas de vida** A partir de las aplicaciones obtenidas en el enlace, preseleccionar aquellas hojas de vida que cumplen con el perfil duro del cargo. Verificar la veracidad de la información de las hojas de vida, en el tema de educación formal, antecedentes penales y judiciales; mediante páginas gubernamentales. Es necesario mantener un registro de esta información en el mismo formato del "*phone-screening"*	• BPRH	• FRH 003
5	**Validación preliminar de candidatos** Hacer el "*phone-screening"* a los candidatos preseleccionados para validar el perfil duro, llenando todos los datos indicados en el formato de "*phone-screening"*, como información general, motivaciones e intereses profesionales.	• BPRH	• FRH 003
6	**Entrevista inicial** Citar al postulante a la institución a una entrevista inicial Entrevistar al candidato, indagando en datos relevantes para la vacante, mediante el uso de la guía de entrevista inicial, misma que también evalúa competencias específicas de cada cargo. Con la información obtenida, descartar candidatos que no se acoplan al perfil requerido. Delimitar candidatos seleccionados para la siguiente fase de evaluaciones.	• BPRH • Secretaria Recepcionista	• FRH 004

7	**Evaluaciones** Enviar evaluaciones de inglés al correo electrónico de cada candidato con las instrucciones necesarias para realizarlas en línea. Aplicar pruebas psicológicas y elaborar informes de aptitud para cada candidato. Para dichas pruebas se debe coordinar con el psicólogo institucional. Aplicar las pruebas específicas para cada grupo ocupacional: de conocimientos, casos prácticos, y/o clases demostrativas; a excepción de los cargos que no lo requieren. Para dichas pruebas se debe coordinar con el jefe inmediato las fechas de aplicación; a su vez el jefe realizar una breve entrevista abierta a la terna de candidatos. Aplicar cualquier otro instrumento sugerido por recursos humanos o el jefe contratante.	• Psicólogo Educativo • BPRH • Jefe inmediato	• Evaluación de inglés http://169.54.175.178/MM_PlacementTest.html • Pruebas psicológicas • Pruebas de conocimientos por cargo
8	**Referencias laborales** Contactar las últimas 3 empresas donde laboró el candidato finalista, ya sea Recursos Humanos o el jefe inmediato; aunque si se encuentran dificultades al contactar las referencias se debe contactar al menos la última empresa. Registrar información obtenida en el formato de referencias laborales. En el caso de que el candidato no haya laborado anteriormente, se solicitará que se presente dos certificados de honorabilidad y contactos de referencias personales.	• BPRH	• FRH 005
9	**Decisión del seleccionado** La comisión de selección analizará los resultados de la terna, para definir a la persona que mejor se ajusta al perfil, mediante el uso del cuadro de selección del grupo ocupacional al que pertenezca la vacante; cada grupo tiene una ponderación diferente. Aquel candidato con mayor puntaje será el seleccionado como primera opción, el segundo mejor puntaje	• BPRH • Jefe inmediato • Director Ejecutivo • Rector • Psicólogo Educativo • Representante	• Cuadro de selección • FRH 009

	segunda opción; sin embargo, el mínimo puntaje para ser el candidato seleccionado es 70%.	de padres de familia	
10	**Selección del candidato** Programar una reunión con el candidato seleccionado. Elaborar y entregar la carta de oferta de trabajo. Una vez aceptada la oferta, se entrega la lista de documentos para el ingreso y establece la fecha del primer día laboral. Pedir al candidato seleccionado que complete el formulario de datos personales	• BPRH • Jefe inmediato	• FRH 006 • FRH 007 • Listado de documentos de ingreso
11	**Retroalimentación a candidatos no seleccionados** Agradecer a los participantes del proceso y comunicar que la vacante ha sido cubierta vía correo electrónico. En el caso de un reclutamiento interno, la retroalimentación debe ser personal, comunicando por qué su perfil no se acopla al perfil requerido.	• BPRH • Jefe inmediato	• FRH 008
12	**FIN DE PROCESO**		

*El Manual de reclutamiento y selección completo se encuentra en el Anexo 5

4.4.4. PRODUCTO 4: MANUAL DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

La inducción de personal es el "procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre las antecedentes de la empresa" (Dessler, 2015, pág. 186), esta tiene como objetivo: que el nuevo ingreso se sienta bienvenido y recibido como parte del equipo; que conozca la organización, su pasado, su visión, objetivos y cultura; que entienda las políticas del personal, código de conducta, procesos internos administrativos, y sobre todo que cuente con las herramientas necesarias para comenzar con su labor, como por ejemplo el acceso al correo institucional, etc. El

proceso de inducción es esencial para la adaptación del nuevo ingreso, el cual varia en duración dependiendo del cargo, se debe comenzar con la inducción general de la empresa, y seguir con la específica, el encargado de realizarlo es el departamento al que ingresa el colaborador.

En el manual de contratación e inducción se presenta los lineamientos y procedimientos de la contratación y la inducción; se incluye material para la inducción organizacional: video corporativo, fotografías, reglamentos, presentaciones y trípticos; todos elaborados con material de la institución, y personas que están presentes diariamente, con la finalidad de generar vínculos y sentido de pertenencia. El principal mensaje de las inducciones organizacionales es conocer la filosofía y la cultura organizacional, además de concientizar que el trabajo es con estudiantes, aportando en la formación de seres humanos. Además, se plantea un acompañamiento permanente con el personal que ingresa, por parte de un compañero de equipo, para la inducción de temas cotidianos de la cultura organizacional, que en ocasiones quedan olvidados, y son muy importantes para el bienestar del nuevo colaborador pues facilita la adaptación al medio. Finalmente, se realiza una evaluación de satisfacción con la inducción recibida, para lograr una mejora constante del proceso.

El principal objetivo del manual de contratación e inducción de personal es establecer los lineamientos y procedimientos que facilite la adaptación de nuevos colaboradores al Colegio Particular John Osteen y al respectivo cargo. El cual esta dirigido al área de Recursos Humanos y todos los cargos bajo relación de dependencia; con un alcance que inicia en la aceptación de la carta oferta de trabajo y termina en el momento en que el colaborador ha realizado la evaluación de satisfacción de inducción un mes después

del ingreso, y tiene delimitado un plan de trabajo para el siguiente trimestre o semestre con el jefe inmediato.

Tabla 4.

Procedimiento de contratación e inducción

N°	Actividades	Responsables	Formatos
1.	**Preparación del ingreso** Recibir la carta de oferta de trabajo con la firma de aceptación. Enviar correo recordando los documentos de ingreso al igual que la fecha, hora y lugar. En caso de ser necesario elaborar la carta de apertura de cuenta en el banco. Elaborar contrato de trabajo.	• BPRH • Asesor Legal	• FRH 006 • Correo recordatorio • FRH 012
2	Coordinar y agendar inducciones para el personal que ingresa, elaborar hoja de ruta y cronograma.	• BPRH	• FRH 0010
Primer día laboral			
3	Enviar notificación de ingreso del nuevo colaborador al personal que corresponda a través de los medios de comunicación internos institucionales.	• BPRH	• Mensaje de ingreso • Listado de personal para informar ingresos
4	Realizar el Examen Médico Inicial y abrir la ficha médica institucional	• Médico	N/A
5	Realizar las inducciones organizacionales y las específicas de cada grupo ocupacional.	• BPRH	• Listado de inducciones • FRH 003
6	Entregar los materiales necesarios para cada cargo, y levantar un acta de entrega de respaldo	• BPRH • Secretaria Académica • Jefe	• FRH 011

		contratante	
7	Recibir los documentos de ingreso, y la firma del nuevo colaborador en el contrato.	• BPRH	• FRH 007 • Contratos Laborales
8	Ingresar al nuevo colaborador a las plataformas gubernamentales: IESS y SUT	• BPRH	N/A
9	Ingresar al nuevo colaborador a nómina	• BPRH • Auxiliar Contable	N/A
10	Revisar que los documentos de ingreso estén completos en la carpeta del colaborador	• BPRH	N/A
11	Archivar carpeta	• BPRH	N/A
Un mes después			
12	Enviar el enlace de la encuesta de satisfacción con la inducción recibida en el tiempo que ha transcurrido	• BPRH	• https://goo.gl/forms/xn10rhfX7r05VrRE3
13	**FIN DE PROCESO**		

Para la inducción organizacional se establecen los temas presentados a continuación, mismos que cuentan con el material necesario como anexos del manual; en el caso de las especificas se encarga el jefe inmediato, aunque de igual manera se presenta un esquema base.

Tabla 5.

Cuadro de temas, responsables y material de las inducciones organizacionales

Inducciones Organizacionales		
Tema	Responsable	Material
Bienvenida	Recursos Humanos	Folleto con información principal Hoja de ruta FRH 009
Datos generales de la empresa - Misión - Visión - Origen - Competencias organizacionales		Video Institucional Presentación Tríptico informativo Entrega de reglamento
Organigrama - Áreas - Departamentos		
Nómina - Horario - Biométrico - Beneficios		
Procesos Generales - Pago mensual - Permisos o ausencia por emergencia		
Aspectos Legales - Código de trabajo - Reglamento Interno Laboral		
Comunicación Institucional - Correo institucional - IDUKAY - WhatsApp	Coordinador de TICs	Plataforma Educativa https://idukay.net/#/
Tecnología - Internet - Registro huella biométrico		
Salud y seguridad - Reglamento de salud y seguridad ocupacional - Ficha médica	Médico	Presentación Entrega de reglamento
Lugar de trabajo - Presentación al equipo de trabajo - Entrega de material y puesto de trabajo - Entrega el descriptivo del cargo - Asignación de mentor - Inducciones especificas	Jefe inmediato	Manual de descriptivos de cargos por competencia

*El Manual de contratación e inducción completo se encuentra en el Anexo 6

4.5. ACTIVIDADES, INSUMOS, INDICADORES, MEDIOS DE VERIFICACIÓN, RESPONSABLES

Tabla 6.

Actividades, insumos, indicadores, medios de verificación, y responsables

Actividades	Insumos	Indicadores	Medios de verificación	Responsables
Socializar las competencias organizacionales y el diccionario por competencias institucional mediante talleres	*Presentación de socialización *Diccionario por competencias	Número de asistentes a los talleres	Lista de asistencia al taller de socialización	Recursos humanos
Obtener la aprobación de los directivos del manual de descriptivos de cargos por competencias	*Manual de descriptivos de cargos por competencias	Firmas de aprobación	Manual aprobado	Recursos humanos
Entregar los perfiles de cargo a los ocupantes de estos	*Manual de descriptivos de cargos por competencias *Acta de entrega	Número de perfiles entregados	Firmas de recepción en actas	Recursos humanos
Capacitar el uso del manual de descriptivos de cargos, de selección y de inducción	*Manual de descriptivos de cargos por competencias * Manual de reclutamiento y selección * Manual de contratación e inducción	Número de asistentes a la capacitación	Lista de asistencia a la capacitación	Recursos Humanos
Definir las fuentes de reclutamiento, considerando si invertir	*Acta de reunión de directivos	Número de fuentes de reclutamiento	Firmas de asistencia en el acta	Recursos Humanos

en nuevas fuentes		aprobado		
Habilitar la plataforma de solicitud de empleo	*Plataforma de solicitud de empleo	Fecha de activación de la plataforma	Plataforma habilitada	Coordinador TICs
Aplicar procesos de selección e inducción según la necesidad	*Manual de descriptivos de cargos por competencias * Manual de reclutamiento y selección * Manual de contratación e inducción *Plataforma de solicitud de empleo	*Tiempo de cada proceso *Rotación de personal	*Carpetas de procesos con los formatos usados *Carpetas de ingresos de colaboradores	*Recursos Humanos *Jefe inmediato

4.6. PRECONDICIONES

Para poder implementar el presente sistema de incorporación por competencias es necesario tener las aprobaciones respectivas por parte de los directivos y de la junta de accionistas; además de contar con el presupuesto necesario aprobado por el área financiera. Finalmente es necesario tener la disponibilidad de los colaboradores de toda la organización para la socialización de dos de los productos: diccionario de competencias y manual de descriptivos de cargos; y la disponibilidad y apertura al cambio del personal de recursos humanos para las capacitaciones de los procesos de selección e inducción.

4.7. SOSTENIBILIDAD

Para asegurar la sostenibilidad del proyecto, es decir asegurar que se mantengan los cambios de la implementación del presente trabajo, es necesario realizar actualizaciones periódicas de cada uno de los productos obtenidos; es recomendable revisarlos cada dos años, cada que se cree un nuevo cargo, o cada que la organización lo requiera, para

responder al contexto de la institución y al entorno de la educación; el departamento responsable de llevar a cabo la sostenibilidad es recursos humanos.

4.8. MONITOREO

Para llevar a cabo un control de la implementación del proyecto, se realizará la presentación de informes, junto con un "*checklist*" de respaldado en el uso de formatos y manuales elaborados; mismos que se deben realizar mensualmente en el periodo de vacaciones escolares, es decir de julio a septiembre, o cada que se genere la necesidad de cubrir una vacante durante el año escolar, es decir, de octubre a junio; además deben ser presentados a los directivos de la institución; el departamento responsable de llevar a cabo el monitoreo es recursos humanos.

4.9. PRESUPUESTO

El presupuesto necesario para la implementación del sistema de incorporación por competencias es de 887 dólares, mismos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 7.

Presupuesto de implementación

Implementación de producto	Costo	Descripción
Manual de descriptivos de cargos por competencias	$15	Impresión manual 2 ejemplares Impresión perfiles para cada colaborador
Diccionario de competencias	$442	Impresión diccionario Refrigerio talleres Impresión material para taller Lugar del taller Actividades outdoors
Manual de reclutamiento y selección	$380	Impresión manual 2 ejemplares Fuentes de reclutamiento Impresión formatos
Manual de contratación e inducción	$50	Impresión manual 2 ejemplares Impresión formatos y tríptico

4.10. EVALUACIÓN

Para realizar la evaluación del impacto obtenidas con la implementación del proyecto se debe analizar el nivel de rotación, mediante la comparación con años anteriores; además se debe realizar la evaluación de desempeño de aquellas personas que han sido seleccionadas, contratadas e inducidas mediante los procesos y manuales elaborados, para medir el desempeño, y determinar si fue una buena contratación. Finalmente se puede complementar la evaluación y medición de la efectividad del sistema de incorporación y su implementación, mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción del proceso, tanto a las personas que lo llevan a cabo, como a aquellas que participan en el proceso.

4.11. CRONOGRAMA

Tabla 8.

Cronograma

Actividades	Mes 1				Mes 2					Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Socializar las competencias organizacionales y el diccionario por competencias institucional mediante talleres													
Obtener la aprobación de los directivos del manual de descriptivos de cargos por competencias													
Entregar los perfiles de cargo a los ocupantes de estos													
Capacitar el uso del manual de descriptivos de cargos, de selección y de inducción													
Definir las fuentes de reclutamiento, considerando si invertir en nuevas fuentes													
Habilitar la plataforma de solicitud de empleo													
Aplicar procesos de selección e inducción según la necesidad*													

*Esta actividad se realizará cada que se dé la necesidad de cubrir una vacante

4.12. MATRIZ MARCO LÓGICO

Tabla 9.

Matriz Marco Lógico

	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo	Nivel de rotación disminuido	Índice de rotación	*Informe de índices de rotación	*Aprobación de la empresa *Implementación de propuesta *Cálculo de índices de rotación de años anteriores
Objetivo del proyecto	Sistema de incorporación implementado	Número de colaboradores informados del sistema de incorporación	*Informe de aplicación del sistema cada que exista una vacante *Checklist del uso de formatos y procesos	*Aprobación de los directivos *Presupuesto aprobado
Resultados Esperados	Utilización del manual de descriptivos de cargos por competencias, el diccionario de competencias, el manual de reclutamiento y selección, y el manual de contratación e inducción.	*Número de veces del uso del manual y el diccionario * Porcentaje de procesos de selección realizados mediante el manual	*Informes de proceso *Checklist de uso de formatos	*Aprobación de los directivos *Predisposición de los colaboradores *Conocimiento del manual
	Disminución de índices de rotación	Índice de rotación	Cálculo del índice de rotación	*Índices de rotación de años anteriores
Actividades		**Insumos**	**Costos**	**Precondiciones**
Socializar las competencias organizacionales y el diccionario por competencias institucional mediante talleres		*Presentación de socialización *Diccionario por competencias	$442	*Presupuesto aprobado *Disponibilidad del lugar de taller *Disponibilidad de los colaboradores *Aprobación de los directivos
Obtener la aprobación de los directivos del		*Manual de	$8	*Disponibilidad

manual de descriptivos de cargos por competencias	descriptivos de cargos por competencias		de los directivos *Presupuesto aprobado
Entregar los descriptivos de cargos de cargo a los ocupantes de estos	*Manual de descriptivos de cargos por competencias *Acta de entrega	$7	*Presupuesto aprobado *Ningún cargo vacante *Aprobación de los directivos
Capacitar el uso del manual de descriptivos de cargos, de selección y de inducción	*Manual de descriptivos de cargos por competencias * Manual de reclutamiento y selección * Manual de contratación e inducción	$80	*Presupuesto aprobado * Disponibilidad de colaboradores involucrados en el proceso *Aprobación de los directivos
Definir las fuentes de reclutamiento, considerando si invertir en nuevas fuentes	*Acta de reunión de directivos	$350	*Presupuesto aprobado *Disponibilidad de los directivos
Habilitar la plataforma de solicitud de empleo	*Plataforma de solicitud de empleo	$0	*Plataforma elaborada *Aprobación de los directivos
Aplicar procesos de selección e inducción según la necesidad	*Manual de descriptivos de cargos por competencias * Manual de reclutamiento y selección *Manual de contratación e inducción *Plataforma de solicitud de empleo	Varía dependiendo del cargo	*Aprobación de los directivos *Presupuesto aprobado

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se diseñó un sistema de incorporación por competencias respondiendo a las necesidades específicas de la organización, el cual cuenta con un manual de descriptivos de cargos por competencias, un diccionario de competencias, un manual de reclutamiento y selección, y un manual de contratación e inducción.
- La práctica y la teoría concluyen que la implementación de un sistema de incorporación de personal es esencial para el desarrollo y crecimiento de la organización, pues es el eje central para seleccionar y contratar colaboradores capacitados y con potencial a desarrollar.
- Durante el levantamiento de información se obtuvo total colaboración y apertura por parte de los directivos y de los colaboradores; sin embargo, el tiempo fue un limitante, puesto que al ser una institución educativa existían muchas vacaciones decretadas por el Ministerio de Educación, y además para realizar reuniones o talleres se los debía realizar en su mayoría fuera de la jornada laboral.
- Durante el levantamiento de perfiles por cargos se evidenció algunas discrepancias en cuanto a las actividades realizadas por algunos cargos y la remuneración percibida por los mismos; de igual manera se identificó que ocupantes de un mismo cargo obtenían diferente remuneración, hecho que no puede ser respaldado bajo ningún documento formal de política salarial o compensación.
- Las competencias organizacionales fueron definidas en un grupo focal con los directivos, con base a la Proyecto Educativo Institucional (PEI), mismo que contiene misión, visión y valores registrados en el distrito, ente regulador de la institución; al unir estas competencias con las específicas de cada cargo, se elaboró

el diccionario por competencias que cuenta con definiciones y niveles de evaluación.

- La selección e inducción de personal no contaban con ningún documento formal por lo cual fue necesario, recabar información mediante entrevistas semiestructuradas; con la información obtenida se elaboró los manuales de dichos procesos, junto con los respectivos formatos de aplicación, y a su vez fue validada por el área de recursos humanos.
- Para el levantamiento de información de la inducción, se aplicó una encuesta al personal que actualmente labora en la institución, este reflejó que la mayoría de los colaboradores desconocen información organizacional importante.
- En la elaboración del marco teórico se evidenció que existe suficiente literatura e investigaciones previas, con relación a la gestión por competencias, tanto para la elaboración de perfiles de cargos, como para los procesos de selección e inducción; esta información es constantemente actualizada.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda estructurar el área de recursos humanos mediante la implementación del sistema de incorporación por competencias diseñado, previo a la validación y autorización por parte de gerencia.
- Se recomienda elaborar políticas relacionadas con el nepotismo que eviten malinterpretaciones de discriminación.
- Para obtener mayor impacto y sostenibilidad frente a la implementación se recomienda que se involucre a los directivos, tanto en tema de compromiso como en financiamiento, con el fin de generar una mayor confianza e importancia en la aplicación; así como gestionar su implementación inmediata.

- Es pertinente realizar actualizaciones periódicas de los productos elaborados como parte del sistema de incorporación, mismas realizadas cada dos años o cada que la organización lo requiera necesidades de la evaluación,
- Se recomienda realizar un proceso de valoración de cargos para elaborar escalas salariales equitativas, formalmente delimitadas en políticas salariales y de compensación; el manual de descriptivos puede proporcionar información para que sea el soporte apropiado.
- Se sugiere ir implementando los diferentes subsistemas de recursos humanos en el transcurso del tiempo, partiendo de un sistema de evaluación del desempeño por competencias; con el objetivo de contribuir a la gestión organizacional.
- Se recomienda realizar un proceso de reinducción donde se aborden temas organizacionales y generales de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, A. (2016). *Diseño de un modelo de selección por competencias para la Constructora Carrasco & Suárez en el año 2015.* Quito: PUCE. Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11215/DISERTACI%C3%93N%20ANDR%C3%89S%20ACOSTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias : cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2016). *Selección por competencias* . Buenos Aires: Granica .

Amangandi, D. (2012). *Manual de Inducción.* Quito: UCE. Obtenido de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1742/1/T-UCE-0007-43.pdf

Barceló, J. C. (02 de Noviembre de 2017). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica*. Obtenido de IMF Bussiness School: https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/#Aplicacion_en_las_principales_areas

Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos humanos.* México: Cengage Learning Editores.

Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad.* ECOE Ediciones.

Colegio Particular John Osteen. (2017). *John Osteen*. Obtenido de https://johnosteen.edu.ec/

Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias.* Carácas: EOI- UCAB. Recuperado el octubre de 2017, de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos.* México D.F.: Pearson.

Dobronich, V. (2015). *Busqueda y Selección de Los Recursos Humanos: Manual Teórico y Práctico.* Buenos Aires: Editorial Valleta .

Equipo Vértice. (2008). *Selección de personal.* Málaga: Vértice.

Flutter, T. (2012). *Competencias Laborales.* Obtenido de http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf

GDSRH. (2013). *Normas para la formulación del manual de perfiles de puestos* . Obtenido de http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/6.pdf

Gimeno, T. (02 de Junio de 2015). *La Evolución Del Reclutamiento: Del 1.0 al 3.0*. Obtenido de http://blog.talentclue.com/la-evolucion-del-reclutamiento-del-10-al-30

Gómez, R., Loaiza, A., Rosero, F., González, M., Luzuriaga, C., & Tayupan, C. (2008). *Diseño e implementación de un programa inducción de talento humano del CONSEP*. Quito: UTPL. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6280/1/TESINA%20PROGRAMA%20DE%20INDUCCION.pdf

González, M. (2015). *Selección de personal: Buscando al mejor candidato.* México D.F.: Alfaomega Grupo Editor.

Hernández, M. (09 de 2012). *Psicología Social, Laboral y Educativa*. Obtenido de Selección tradicional vs selección por competencias: http://manuelhernandezgonzalez.blogspot.com/2012/09/seleccion-tradicional-vs-seleccion-por.html

López, J. (2017). *Diseño de un modelo de selección por competencias para la empresa Carlisnacks CÍA. LTDA., para el año 2016.* Quito: PUCE. Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13507/DISERTACI%C3%93N%20JESSICA%20L%C3%93PEZ%20CH%C3%81VEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Molina, A. (6 de Octubre de 2015). *Conexionesan*. Obtenido de Gestión por competencias: ¿Cuáles son los tipos de competencias dentro de una organización?: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/

Moreno, J. (12 de Enero de 2009). Metodología ACT. Quito, Ecuador .

Moreno, J. (2017). Evaliación y desarrollo de las competencias. Quito, Pichincha, Ecuador.

Moruno, M. (Diciembre de 2015). Elaboración del diccionario de competencias y perfil básico. Valencia, España. doi:https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59513/MORUNO%20-%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Diccionario%20de%20Competencias%20y%20el%20Perfil%20B%C3%A1sico%20de%20un%20puesto%20tipo%20en%20el%20%C3%81....pdf?sequence=4

Murillo, P. (2015). *Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados MERCAMAXX del cantón Los Bancos, provincia de Pichincha.* Los

Bancos: UNIANDES. Obtenido de http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/TUAEXCOMIEAN013-2015.pdf

Naranjo, B. (1 de Febrero de 2007). *El proceso de inducción de personal*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/

Pérez, O. (17 de Diciembre de 2015). *PeopleNext*. Obtenido de 8 mejores prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal: https://blog.peoplenext.com.mx/mejores-practicas-en-reclutamiento-y-seleccion-de-personal

Peréz, O. (28 de Junio de 2016). *Next People*. Obtenido de 7 competencias laborales muy valoradas por las empresas: https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL

Recursos Humanos. (2008). *Selección de personal.* España: Editorial Vértice S.L. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=OolIgbsxUs4C&printsec=frontcover&dq=que+es+la+seleccion+de+personal&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjnhZu_i9DWAhWJ5SYKHbb7BTUQ6AEIKTAA#v=onepage&q=que%20es%20la%20seleccion%20de%20personal&f=false

Reyes, M. (03 de Junio de 2017). *ASET*. Obtenido de ¿Cuál es la diferencia entre el perfil del puesto y la descripción del puesto?: http://blog.aset.com.mx/articulos/cual-es-la-diferencia-entre-el-perfil-del-puesto-y-la-descripcion-del-puesto