PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA GALERSERV S.A.

KATHERINE SALLETH MESTANZA GALARZA

DIRECTOR: Mgtr. PABLO HERNÁNDEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. DISEÑO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

QUITO, JULIO 2018

DEDICATORIA

A mis padres, hermano y Barcelona Sporting Club por ser la razón de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a mis padres quienes siempre estuvieron, están y siempre estarán conmigo a pesar de cualquier circunstancia, a mi hermano y a Antonio Hernández quienes son mis mejores amigos que tampoco me han dejado sola y han estado en este largo y tortuoso camino de trabajo de titulación dándome su total apoyo y por último a mi amado equipo de fútbol Barcelona Sporting Club, la razón por la que cada mañana me acordaba de levantarme para ir a clases, club del cual algún día llegaré a ser presidenta de esta tan honorable institución deportiva que mueve masas a nivel nacional y único ídolo del Ecuador.

INDÍCE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTO iii

INDÍCE DE CONTENIDOS iv

LISTA DE TABLAS vii

LISTA DE FIGURAS viii

RESUMEN/ABSTRACT x

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA 2

1.1. Antecedentes de la empresa 2

1.2 Productos y servicios 3

1.3. Generalidades 4

1.3.1. Misión 4

1.3.2. Visión 4

1.3.3. Valores de la empresa 5

1.3.4. Estructura organizacional 6

1.3.5. Aspectos legales y constitución 10

1.4. Análisis interno 10

1.4.1. Análisis de la encuesta 13

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 27

2.1. El talento humano y las organizaciones 27

2.1.1. Definición del talento humano 27

2.1.2. El desempleo y el mercado laboral 28

2.1.3. Misión, visión y valores corporativos en el talento humano 29

2.2. Reclutamiento y selección de personal por competencias 32

2.2.1. Reclutamiento de personal 32

2.2.2. Selección de personal 33

2.2.3. Definición de competencias y su clasificación 33

2.2.4. Relación entre competencias y comportamientos 35

2.2.5. Importancia de la motivación laboral en las competencias 35

2.2.6. Importancia del reclutamiento y selección de personal por competencias .. 36

2.3. Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias 37

2.3.1. Etapa 1. Necesidad de cubrir una posición 39

2.3.2. Etapa 2. Revisión de la descripción de puesto 40

2.3.3. Etapa 3. Reestructuración de los perfiles por competencias 40

2.3.4. Etapa 4. Diseño del reclutamiento interno y externo 41

2.3.5. Etapa 5. Recepción de candidaturas 42

2.3.6. Etapa 6. Revisión de conocimientos, habilidades y antecedentes 43

2.3.7. Etapa 7. Aplicar evaluaciones psicológicas 44

2.3.8. Etapa 8. Realizar entrevistas por competencias 45

2.3.9. Etapa 9. Evaluar los resultados obtenidos 46

2.3.10. Etapa 10. Seleccionar y contratar al candidato idóneo 46

2.3.11. Etapa 11. Realizar inducción del puesto de trabajo a ocupar 48

CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL MODELO POR COMPETENCIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRSA GALERSERV S.A. 50

3.1. Procedimiento actual de reclutamiento y selección de personal 50

3.1.1. Procedimiento actual de reclutamiento de personal 50

3.1.2. Procedimiento de selección de personal 51

3.2. Diseño del proceso propuesto de reclutamiento y selección de personal por competencias 52

3.2.1. Actividades del procedimiento de reclutamiento y selección de personal por competencias 53

3.3. Descripción de las etapas del procedimiento de reclutamiento de personal por competencias propuesto 55

3.3.1. Etapa 1. Identificar la necesidad de cubrir una vacante 55

3.3.2. Etapa 2. Diseñar los perfiles de puestos por competencias 56

3.3.3. Etapa 3. Diseñar el reclutamiento interno y externo 59

3.3.4. Etapa 4. Analizar a los candidatos internos y externos 60

3.4. Descripción de las etapas del procedimiento de selección de personal por competencias propuesto 64

3.4.1. Etapa 1. Revisar los conocimientos y habilidades 64

3.4.2. Etapa 2. Aplicar pruebas psicológicas 69

3.4.3. Etapa 3. Realizar entrevistas por competencias 71

3.4.4. Etapa 4. Evaluar los resultados finales 76

3.4.5. Etapa 5. Seleccionar y contratar al candidato idóneo 78

3.4.6. Etapa 6. Realizar inducción del puesto de trabajo a ocupar 78

3.5. Cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal 80

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 82

4.1 Conclusiones 82

4.2 Recomendaciones 83

ANEXOS 89

Anexo 1. Diccionario de competencias 89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Servicios que ofrece la empresa Galerserv S.A.**¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 2. Valores de la empresa Galerserv S.A. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 3.Edad de los encuestados 13

Tabla 4. Género de los encuestados 14

Tabla 5. Ejecución de actividades laborales diarias enfocados a la misión de la empresa 15

Tabla 6. Desempeño de funciones laborales 17

Tabla 7. Aplicación del principio principal 18

Tabla 8. Disponibilidad de manual de funciones para desarrollar actividades 20

Tabla 9. Proceso de reclutamiento enfocado a los ascensos laborales 21

Tabla 10. Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal actual 23

Tabla 11. Desempeño laboral con nuevos trabajadores 24

Tabla 12. Significado de competencia laboral 25

Tabla 13. Ejes y elementos del talento humano en el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias 38

Tabla 14. Formas de reclutamiento interno y externo 41

Tabla 15. Criterios de evaluación 44

Tabla 16. Tipos de contratos laborales 48

Tabla 17. Tipos de procedimientos y actividades por competencias 53

Tabla 18. Competencias genéricas propuestas para la empresa Galerserv S.A. 58

Tabla 19. Competencias genéricas y específicas por niveles de jerarquía 59

Tabla 20. Tipos de reclutamiento para la empresa Galerserv S.A. 60

Tabla 21. Factores de educación a evaluarse por ponderación 64

Tabla 22. Factores de experiencia a evaluarse por ponderación 69

Tabla 23. Tipos de pruebas psicológicas a aplicarse en Galerser S.A 70

Tabla 24. Cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal 81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Valores de la empresa Galerserv S.A 5

Figura 2. Estructura organizacional de GALERSERV S.A. 7

Figura 3.Edad de los encuestados 13

Figura 4. Género de los encuestados 14

Figura 5. Ejecución de actividades laborales diarias enfocados a la misión de la empresa 16

Figura 6. Desempeño de funciones laborales 17

Figura 7. Aplicación del principio principal 18

Figura 8. Disponibilidad de manual de funciones para desarrollar actividades 20

Figura 9. Proceso de reclutamiento enfocado a los ascensos laborales 22

Figura 10. Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal actual 23

Figura 11. Desempeño laboral con nuevos trabajadores 24

Figura 12. Significado de competencia laboral 26

Figura 13. Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias 38

Figura 14. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal 54

Figura 15. Organigrama propuesto para la empresa Galerserv S.A 55

INDÍCE DE FICHAS

Ficha 1. Descripción de puestos 56
Ficha 2. Hoja de datos personales 61
Ficha 3. Valoración para un año de experiencia 65
Ficha 4. Valoración para dos años de experiencia 66
Ficha 5. Valoración para cuatro años de experiencia 67
Ficha 6. Valoración para cinco años de experiencia 68
Ficha 7. Factores a evaluarse en la entrevista por competencias 72
Ficha 8. Guía de preguntas generales y específicas de la entrevista 73
Ficha 9. Guía de entrevista 75
Ficha 10. Evaluación final de los factores 76
Ficha 11. Referencias a considerarse en el proceso de selección de personal 77
Ficha 12. Registro de inducción 79

INDÍCE DE ANEXOS

Anexo 1. Diccionario de competencias 89

TITULO: Diseño de un modelo de gestión por competenicas para los procesos de reclutamiento y selección de personal para la empresa Galerserv S.A.

RESUMEN: Ante el constante cambio a nivel mundial de las organizaciones estas deben ser más competitivas y que mejor forma de lograr una ventaja competitiva sobre otras que no sea a través de su cliente interno, es decir, su personal de trabajo es por esto que la finalidad de este trabajo de titulación es dar a conocer una alternativa a la empresa Galerserv S.A. de su actual selección de personal que lo hace solo a través de referencias así mismo de reclutamiento ya que no posee este proceso para que de esta forma logre reclutar y seleccionar su personal de forma efectiva evitando problemas con el nuevo personal. Es así que durante este trabajo se visualiza diferentes encuestas, fichas, tablas, figuras, entre otros adaptadas a las necesidades de la empresa.

PALABRAS CLAVE: diseño, modelo, reclutamiento y selección.

TITLE: Design of a competency management model for recruitment an personnel selection models

ABSTRACT: In view of the constant global change of organizations, they should be more competitive and what better way to achieve a competitive advantage over others than through their internal client, that is, their work staff is why the purpose of this titling work is to present an alternative to the company Galerserv SA of its current selection of personnel that does so only through references of recruitment as it does not have this process so that in this way it manages to recruit and select its personnel in an effective way avoiding problems with the new staff. Thus, during this work different surveys, tabs, tables, figures, among others adapted to the needs of the company are displayed.

KEY WORDS: design, model, recruitment and selection.

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Galerserv S.A., se ha considerado los siguientes capítulos los cuales se explican a continuación:

En el Capítulo 1, se describen las principales características de la organización, sus antecedentes, y el direccionamiento actual que presenta el negocio, su legalización y estructura organizacional, con lo cual se toma el establecimiento del proceso actual de reclutamiento y selección de personal partiendo desde sus niveles de jerarquía en los puestos de trabajo ya existentes.

En el Capítulo 2, se recopilan los suficientes conocimientos destacando la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal, se destaca al talento humano como factor preponderante al interior de las organizaciones. En este mismo capítulo se conceptualizan las competencias y su influencia en el comportamiento laboral.

Para el Capítulo 3, se desarrolla la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal, partiendo de la situación actual de la empresa Galerserv S.A, se identifican las competencias que se exigen para cada uno de los niveles de jerarquía que se detallan dentro de la estructura organizacional, con la intencionalidad de contratar a los candidatos más capacitados para un puesto vacante.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes de la empresa

Galerserv Servicios de Alimentación y Catering Services S.A., nace a partir de la idea de dos hermanos, el señor Walter Galarza y la señora Luz Galarza en el año 2004. Al tener conocimientos y experiencia en el campo de los servicios de alimentación, decidieron hacer realidad su idea de negocio, por lo que buscaron financiamiento a través de un familiar cercano quien finalmente se quedaría como Gerente General hasta noviembre del 2014; y a partir de ese momento, quedó al mando la señora Luz Galarza como Gerente General hasta la actualidad.

La empresa Galersev S.A., se encuentra legalmente constituida en la ciudad de Quito, pero a lo largo de toda su vida operacional ha desarrollado sus funciones en la región amazónica del Ecuador, con su principal sucursal ubicada en la ciudad de El Coca, Provincia de Orellana, en el Km. 6 1/2 vía Lago Agrio.

Galerserv S.A. se dedica al “servicio de comidas basado en acuerdos contractuales con el cliente para eventos (banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones, buffet) en localizaciones especificadas determinadas por el cliente (abastecedores de eventos), sean estos como personas naturales o jurídicas del sector público o privado” (EMIS Store, 2016).

Actualmente cuenta con un grupo de personas que prestan sus servicios principalmente en el área de gastronomía, conformada por cocineros, ayudantes de cocina, saloneros, camareros y parrilleros disponiendo así de un amplio personal operativo.

1.2 Productos y servicios

La empresa Galerserv S.A. desde su creación hasta la actualidad ha mantenido sus ingresos a través de los siguientes servicios; de acuerdo como se observa en la Tabla 1:

Tabla 1. Servicios que ofrece la empresa Galerserv S.A.

	GRADO DE INFLUENCIA EN EL INGRESO		
SERVICIO	**ALTA**	**MEDIA**	**BAJA**
Elaboración de alimentos	X		
Suministro de comidas y bebidas preparadas para banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones.			X
Venta de bebidas gaseosas jugos, refrescos y agua natural.		X	
Servicio de limpieza en general.	X		
Servicio de lavado de ropa y camarería.		X	

Fuente: Informe Corporativo de la empresa Galeserv. S.A (2018)

1.3. Generalidades

1.3.1. Misión

La misión se considera como la razón de ser de la empresa, la misma se expresa en que Galerserv S.A. se concibe como:

Somos un proveedor de servicio de catering, priorizando altos estándares de calidad y excelencia de nuestros alimentos y bebidas, ese es nuestro compromiso con nuestros clientes, excelencia de nuestro servicio como medios principales, lográndolo a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada, que responda a cualquier reto del consumidor y la competencia. (Galerserv S.A., 2017, pp. 3).

1.3.2. Visión

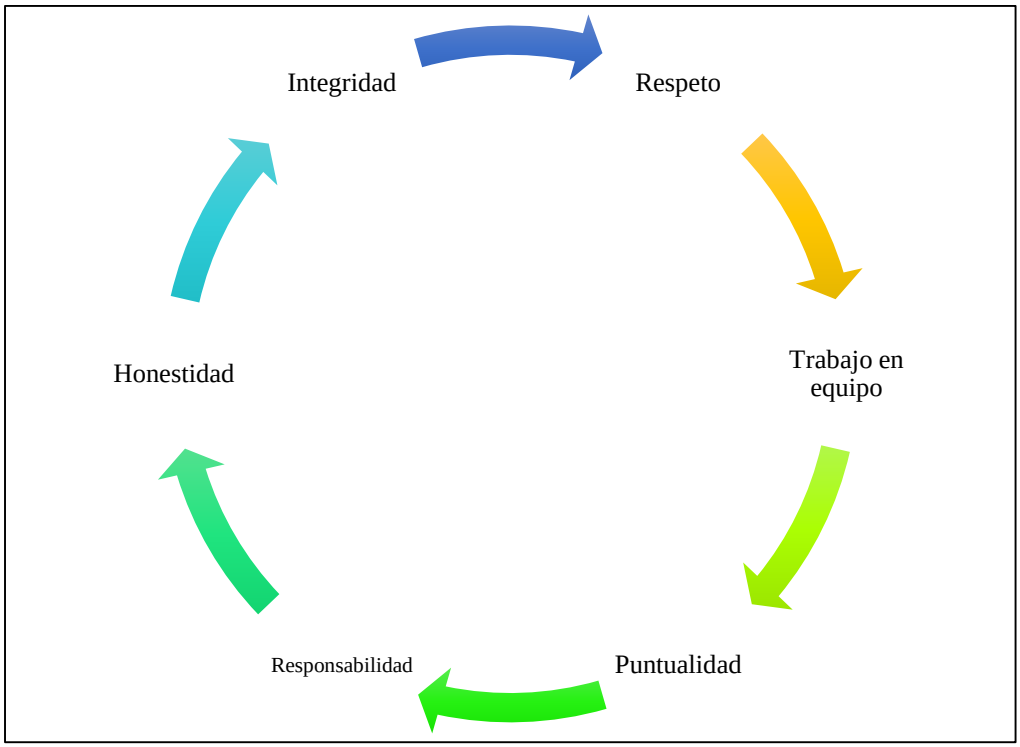
La visión de la empresa es lo que pretende alcanzar la entidad en el futuro, en este sentido la entidad se planteó:

Convertirse en una empresa líder en el servicio de Catering, siempre a la vanguardia del sector y ser reconocidos por nuestros clientes, siempre en constante reinvención y capacitación, innovando y experimentando nuevos sabores y sensaciones, superando siempre las expectativas de quien nos brinde la oportunidad de servirle. (Galerserv S.A., 2017, pp. 3)

1.3.3. Valores de la empresa

A continuación los principales valores que se establecen en la empresa Galerserv S.A (2017), se describen en la Figura 1:

Figura 1. Valores de la empresa Galerserv S.A



Fuente: Galerserv (2018)

La descripción de los valores de la empresa (Barrionuevo, 2018), de la empresa Galerserv S.A se explican de la siguiente manera:

Tabla 2. Valores de la empresa Galerserv S.A.

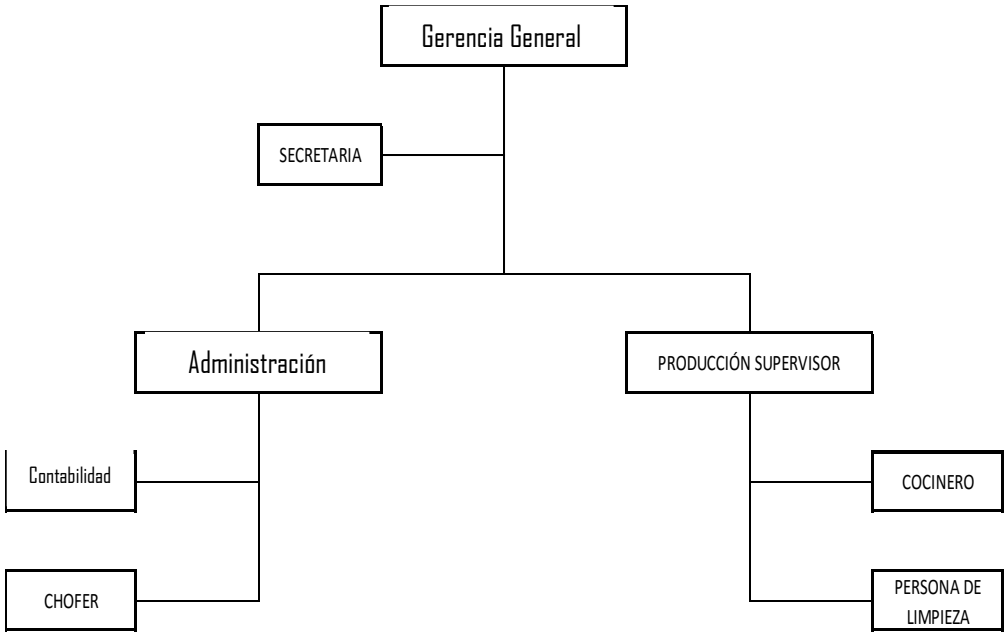
VALOR	EXPLICACIÓN
Respeto	Trato digno a todas las personas sin ninguna clase de discriminación por su color de piel u orientación sexual y no violar sus derechos dándole el valor que se merece el ser humano.
Trabajo en equipo	utilizar la capacidad de nuestros empleados para dar un buen servicio al cliente satisfaciendo las necesidades que este tiene con orden y de esta forma cumplir con los objetivos que se plantea la organización.
Puntualidad	brindar un servicio de calidad a tiempo y sin retrasos evitando inconvenientes en los horarios de comida de los clientes
Responsabilidad	cumpliendo las obligaciones que se adquiere con el cliente y dentro de la empresa con nuestro personal.
Honestidad	actuar de forma totalmente transparente en el manejo de nuestros procesos siempre y cumpliendo con lo que determine la ley al pie de la letra en cuanto a la manipulación de alimentos.
Integridad	coherencia en el manejo y trato que se dice tener con lo que se hace dentro de la organización y el trato integro que se le debe dar al cliente.

Fuente: Galerserv (2018)

1.3.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa Galeserv S.A (2017) se observa en la siguiente figura 2:

Figura 2. Estructura organizacional de GALERSERV S.A.



Fuente: Galerserv (2017)

La Junta General de Accionistas elabora el reglamento orgánico funcional, que rige dentro de la empresa y toma decisiones administrativas financieras y operativas, selecciona y designa al representante legal de la compañía o Gerente, así como determina el período por el cual ejercerá el cargo, adicionalmente vigila que se cumpla con el reglamento orgánico funcional.

Los puestos de trabajo (Barrionuevo, 2018) cumplen funciones específicas por lo que es necesario especificarlos a cada uno de ellos:

- *Gerente.*

Dirige y realiza tareas administrativas responsables del servicio, aplicando y motivando al equipo de trabajo para el desempeño de las estrategias, que coadyuva a la realización de la misión establecida por la empresa.

- *Secretaria.*

Su función principal es el de atender los requerimientos, tanto de proveedores, así como otros de los contactos de la empresa con quienes se haya asignado para coordinar la alimentación al personal.

- *Administrativo Financiero.*

Coordina los aspectos enmarcados dentro de lo administrativo tales como: recursos humanos, y tomará decisiones dentro del campo financiero coordinando con el contador.

- *Contador.*

Elaborará la contabilidad de manera diaria, para lo cual dispondrá de un sistema contable que le permita emitir cheques y registrar pagos, hasta llegar a los estados financieros.

- *Chofer.*

Conducir el vehículo en el que se trasladen los alimentos, desde el lugar que se preparan hasta la empresa donde serán consumidos. Deberá estar a disposición de la Gerencia de la empresa para cualquier requerimiento adicional.

- *Supervisor de Producción.*

Será el encargado de vigilar, coordinar y evaluar el proceso operativo, para lo cual trabajará conjuntamente con su equipo, en el afán de llegar al cumplimiento de objetivos fijados

- *Cocineros (as).*

Son el equipo que se encarga de la producción de los alimentos en sus diferentes fases, están guiados por Producción. Además de unas responsabilidades diversas dentro de sus actividades.

- *Personal de Limpieza.*

Es el responsable de que todas las áreas que conforman la empresa estén totalmente limpias, con el fin de tener un lugar de trabajo óptimo, de calidad y salubridad como política de la empresa.

1.3.5. Aspectos legales y constitución

Las empresas de servicios complementarios en este caso Galerserv S.A., que se dedica a prestar servicios de alimentación, es controlada por varios organismos reguladores de sus actividades entre estos están: Ministerio del Ambiente, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud Pública, Cuerpo de Bomberos y ARCSA.

Galerserv S.A. es una empresa legalmente constituida con fecha 12 de julio del 2004 ante el notario undécimo de Quito mediante resolución No. 04.Q.IJ2692, dictada por la Superintendencia de Compañías, su escritura queda aprobada para el inicio de sus operaciones en la Ciudad de Quito en su oficina ubicada en la Polonia N31- 178 y Rumania, Sector Juan Montalvo, datos que también constan en el Registro Mercantil.

Posteriormente para el 17 de mayo del 2010 ante el notario vigésimo séptimo del cantón Quito, se suscribe la escritura de aprobación de una sucursal en la ciudad de El Coca, Provincia de Francisco de Orellana, la cual es administrada por el Señor Walter Galarza. Hecho que fue también aprobado en la Junta General de Accionistas para poder dar paso a la apertura de esta sucursal.

1.4. Análisis interno

Para este análisis dentro de la empresa de estudio se aplicó una investigación de campo a todos los trabajadores, en donde contestaron la siguiente encuesta:

FORMATO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GALERSERV S.A

Datos generales

Edad

1. Entre 18 a 25 años
2. Entre 26 a 35 años
3. Entre 36 a 45 años
4. Entre 46 a 55 años
5. Entre 55 a 65 años
6. Más de 65 años

Género

1. Masculino
2. Femenino

Cargo que ocupa en la empresa: …….

Preguntas de investigación:

1. ¿Ejecuta sus actividades laborales diarias enfocándose en el cumplimiento de la misión de la empresa?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Casi nunca
4. Nunca

2. ¿Se ha considerado sus conocimientos, habilidades y otras competencias para desempeñar sus funciones laborales?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Casi nunca
4. Nunca

3. ¿Cuál es el principal principio que usted aplica en esta empresa?

1. Generosidad	5. Trabajo en equipo
2. Amabilidad	6. Responsabilidad
3. Puntualidad	7. Honestidad
4. Respeto	8. Integridad

4. ¿Se dispone de un Manual de Funciones en el que se detallen con exactitud sus actividades laborales a cumplirse?

1. Si
2. No

5. ¿Considera usted que se realiza un proceso de reclutamiento interno adecuado enfocándose hacia los ascensos laborales?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Casi nunca
4. Nunca

6. ¿Considera usted que es adecuado el proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente realiza la empresa?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Casi nunca
4. Nunca

7. ¿Considera usted que se mejora el desempeño laboral con el ingreso de nuevos trabajadores que ha contratado la empresa?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Casi nunca
4. Nunca

8. ¿Conoce usted lo que significa competencia laboral?

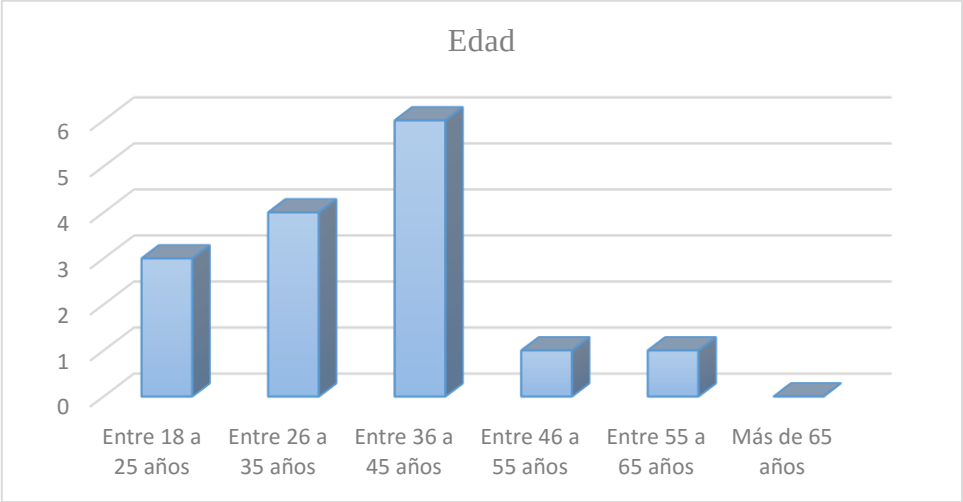
1. Si
2. No

1.4.1. Análisis de la encuesta

Tabla 3.Edad de los encuestados

	FRECUENCIA	%
Entre 18 a 25 años	3	20,00
Entre 26 a 35 años	4	26,67
Entre 36 a 45 años	6	40,00
Entre 46 a 55 años	1	6,67
Entre 55 a 65 años	1	6,67
Más de 65 años	0	0,00
TOTAL	15	100,00

Figura 3.Edad de los encuestados



Análisis:

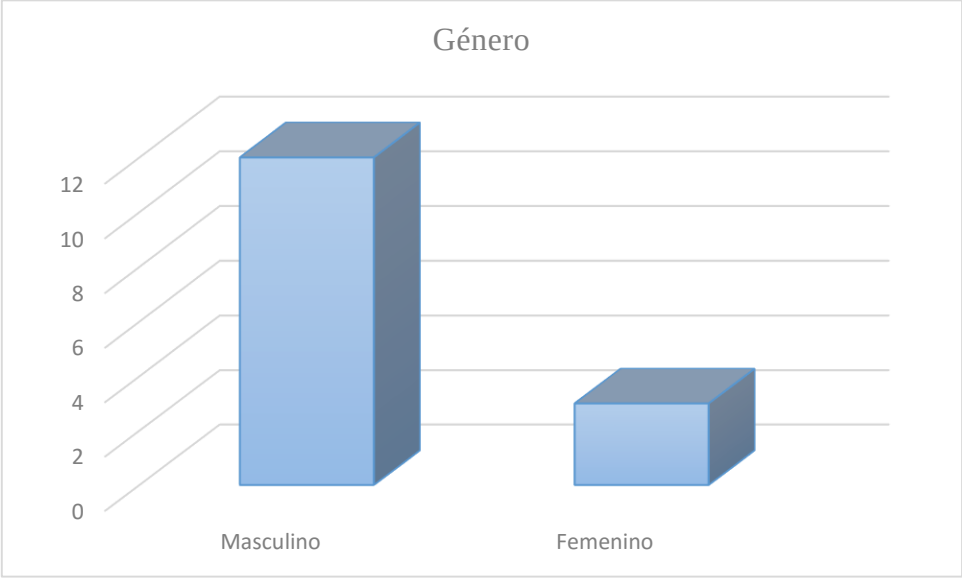
La mayoría de trabajadores se encuentra en un rango de edad que oscila entre los 36 hasta los 45 años, mientras que solo una muy pequeña cifra se ubica en un rango de edad que sobrepasa los 50 años, además, se puede observar que una cifra relativamente baja se encuentra en el rango de edad comprendido entre los 18 a los 25 años, edad en la que regularmente comienza la etapa laboral y productiva. De acuerdo a las cifras

reportadas, se puede fácilmente inducir que la gran mayoría de la población económicamente activa está en un rango que no llega a los 50 años. Se puede observar las pocas oportunidades para la población muy joven y peor aún para la población muy mayor, existiendo un evidente contraste entre la experiencia laboral y la facilidad para acceder a un trabajo o mantenerlo, puesto que a la población muy joven usualmente la rechazan por escasa experiencia laboral, mientras que a la población mayor o bien la rechazan por la edad pese a tener amplia experiencia o la liquidan por sobrepasar un cierto límite de edad (ver tabla 3 y figura 3).

Tabla 4. Género de los encuestados

	FRECUENCIA	%
Masculino	12	80
Femenino	3	20
TOTAL:	15	100

Figura 4. Género de los encuestados



Análisis

De acuerdo al análisis de los resultados, se puede observar una considerable diferencia entre ambos géneros: La población económicamente activa perteneciente al género masculino se impone por sobre la población perteneciente al femenino. Estos resultados revelan que en la empresa Galerserv aún no se ponen en práctica políticas de equidad de género tendientes a reducir en lo mayor posible la brecha laboral entre ambos sexos, lo que se está ocurriendo en muchas otras empresas tanto del sector privado como del público. De acuerdo a lo anteriormente analizado, es urgente y necesario que la empresa Galerserv establezca políticas de equidad laboral que beneficie tanto a hombres como a mujeres, otorgando de esta forma oportunidades con las que ganarán tanto los directivos de la organización empresarial como sus empleados (ver tabla 4 y figura 4).

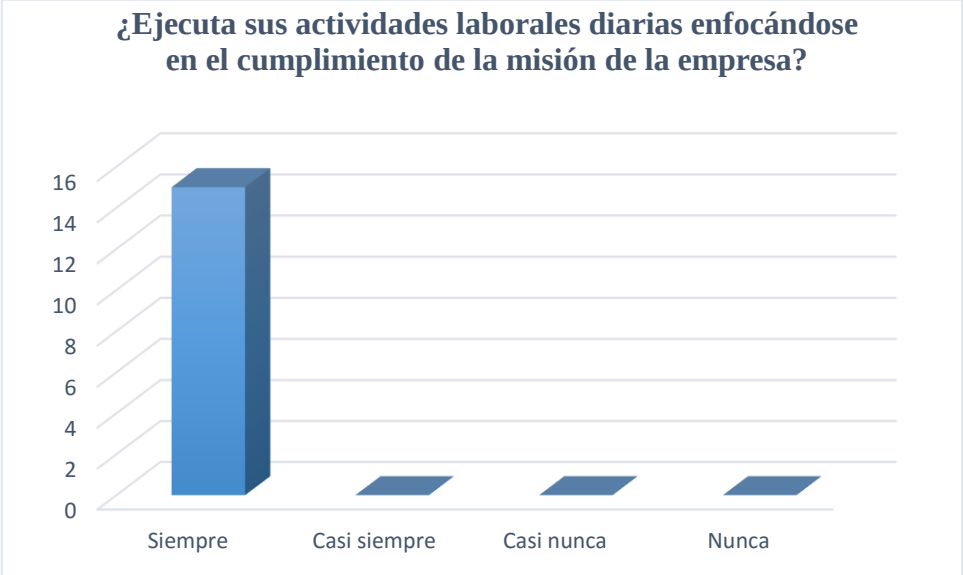
Pregunta 1

¿Ejecuta sus actividades laborales diarias enfocándose en el cumplimiento de la misión de la empresa?

Tabla 5. Ejecución de actividades laborales diarias enfocados a la misión de la empresa

	FRECUENCIA	%
Siempre	15	100
Casi siempre	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL:	15	100

Figura 5. Ejecución de actividades laborales diarias enfocados a la misión de la empresa



Análisis:

La totalidad de los empleados contestó que “siempre”, de acuerdo con ello, entonces, se puede inducir que absolutamente todos los empleados de la empresa Galerserv están conscientes de su rol a desempeñar en ella y de la importancia del cumplimiento de sus labores para mantener y fortalecer tanto su visión como su misión. Además de lo anterior, se puede constatar la absoluta responsabilidad de los trabajadores, así como su fidelidad hacia la empresa y sus postulados (ver tabla 5 y figura 5).

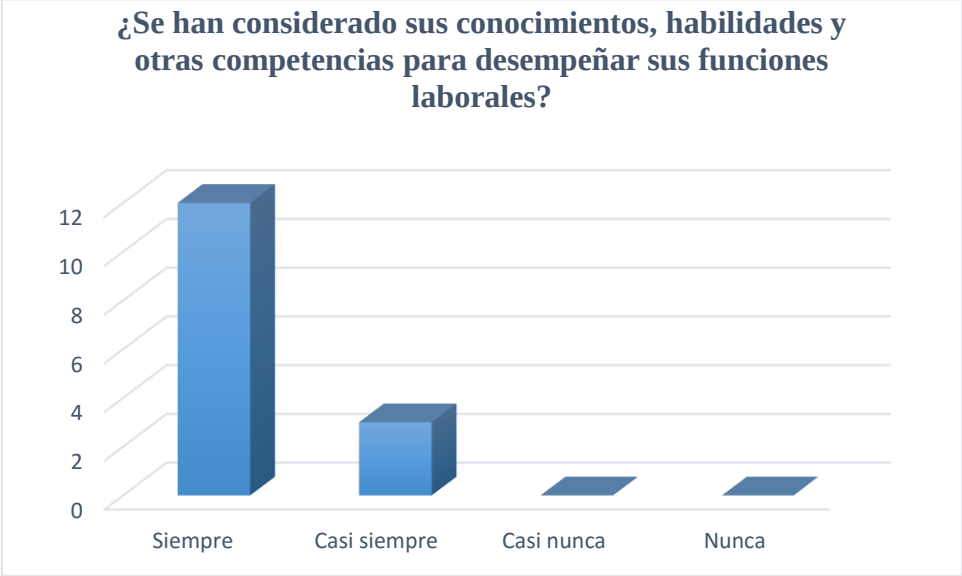
Pregunta 2

¿Se han considerado sus conocimientos, habilidades y otras competencias para desempeñar sus funciones laborales?

Tabla 6. Desempeño de funciones laborales

	FRECUENCIA	%
Siempre	12	80
Casi siempre	3	20
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL:	15	100

Figura 6. Desempeño de funciones laborales



Análisis:

Casi la totalidad de los empleados ha respondido que “siempre”, mientras que otra lejana cifra afirma que “casi siempre. De acuerdo al grado de las respuestas, entonces, se puede afirmar que la empresa Galerserv valora la capacidad de sus empleados, siendo

esa valoración uno de los factores por el que se los ha contratado. Con esto se puede constatar que las políticas de admisión de la empresa Galerserv están fundamentadas en el reconocimiento del potencial del elemento humano antes que en otros factores secundarios que inciden poco o nada en la calidad del rendimiento de los recursos humanos (ver tabla 6 y figura 6).

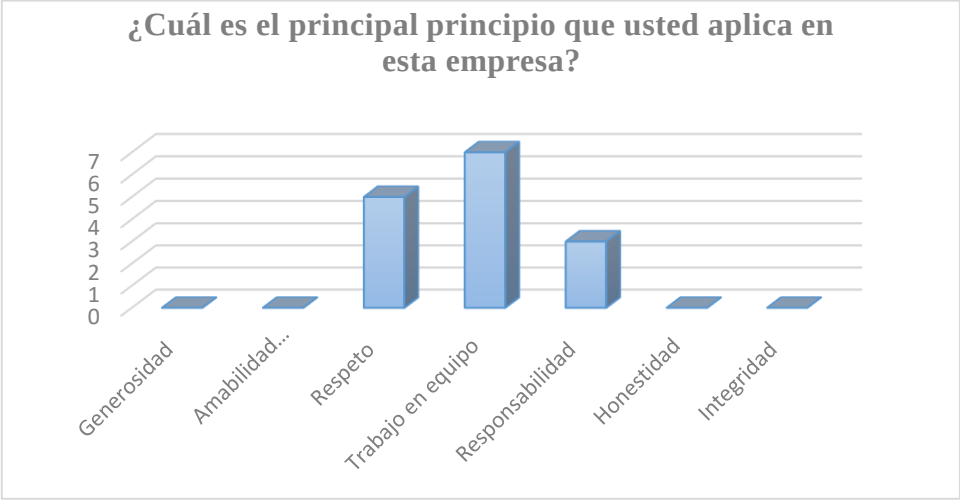
Pregunta 3

¿Cuál es el principal principio que usted aplica en esta empresa?

Tabla 7. Aplicación del principio principal

	FRECUENCIA	%
Generosidad	0	0,00
Amabilidad Puntualidad	0	0,00
Respeto	5	33,33
Trabajo en equipo	7	46,67
Responsabilidad	3	20,00
Honestidad	0	0,00
Integridad	0	0,00
TOTAL:	15	100

Figura 7. Aplicación del principio principal



Análisis:

De acuerdo a las respuestas, la mayoría considera que el "trabajo en equipo" es el principal principio que pone en práctica en sus actividades laborales, mientras que una cifra menor opina que el principal principio se basa en el "respeto", y una cifra mucho menor aún considera que el principal principio radica en la "responsabilidad", como se puede ver, los demás principios no son tomados en cuenta. De acuerdo a ello, se puede inducir que, si bien el "trabajo en equipo" es un factor importante para el rendimiento del trabajador y el prestigio de la empresa, no es menos cierto que los demás valores tienen igual grado de importancia. Resulta preocupante el observar que valores como la honestidad, la generosidad y la puntualidad no son siquiera mencionados, y que el trabajo en equipo tiene mayor importancia que el respeto, puesto que el éxito del trabajo en equipo depende en forma directa del respeto entre los integrantes del mismo. Otro asunto preocupante es el que respecta al factor puntualidad, puesto que este es un valor que habla mucho de la persona y de su calidad no solo laboral sino humana: la puntualidad es la base del respeto hacia uno mismo y hacia los demás (ver tabla 7 y figura 7).

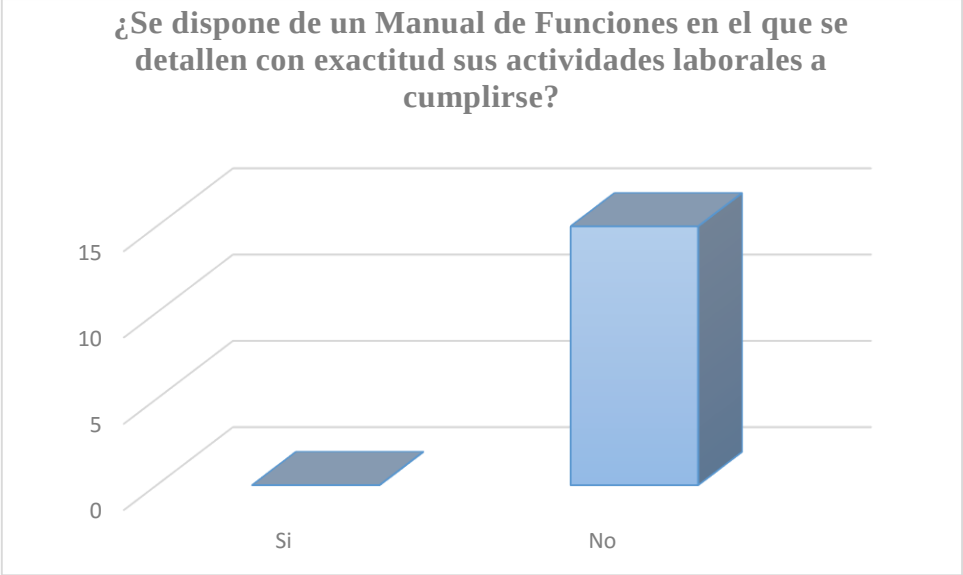
Pregunta 4

¿Se dispone de un Manual de Funciones en el que se detallen con exactitud sus actividades laborales a cumplirse?

Tabla 8. Disponibilidad de manual de funciones para desarrollar actividades

	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	15	100
TOTAL:	15	100

Figura 8. Disponibilidad de manual de funciones para desarrollar actividades



Análisis:

La totalidad de los encuestados ratifica que la empresa Galerserv no dispone de un manual de funciones que regule y formalice los roles que el recurso humano debe de

desempeñar, lo que evidencia que dicha organización lleva de un modo muy informal el direccionamiento de las responsabilidades asignadas a cada uno de sus empleados. De acuerdo a lo anterior es pues necesario que Galerserv tome cartas en el asunto y comience a delinear políticas laborales claramente definidas, si bien es verdad que como se demostró en la pregunta 1 que los empleados cumplen con su rol de acuerdo al cumplimiento de la misión de la empresa, no es menos cierto que el alcance, jerarquía y responsabilidad de sus labores debe ser debidamente formalizado para de esta forma garantizar el prestigio y seriedad de la entidad empresarial (ver tabla 8 y figura 8).

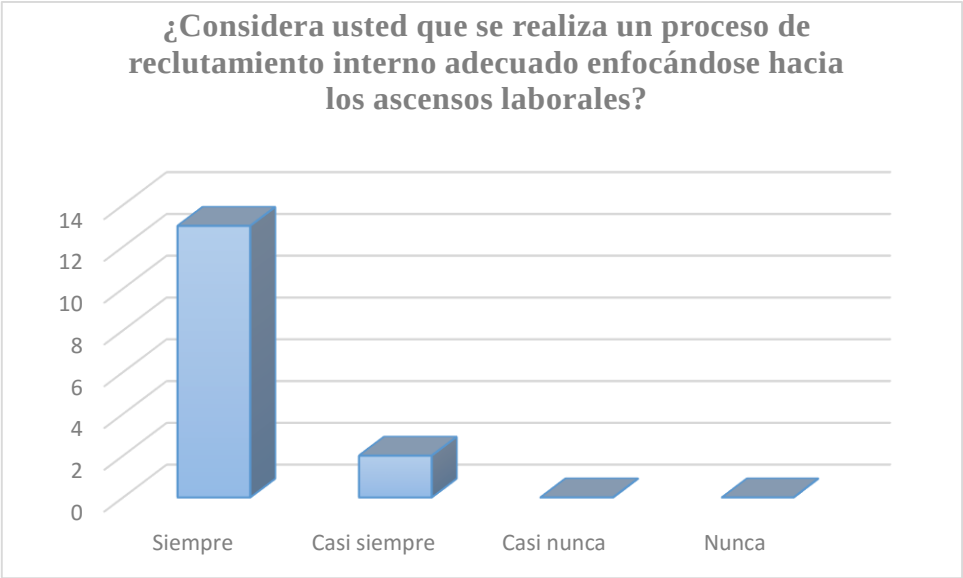
Pregunta 5

¿Considera usted que se realiza un proceso de reclutamiento interno adecuado enfocándose hacia los ascensos laborales?

Tabla 9. Proceso de reclutamiento enfocado a los ascensos laborales

	FRECUENCIA	%
Siempre	13	86,67
Casi siempre	2	13,33
Casi nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
TOTAL:	15	100

Figura 9. Proceso de reclutamiento enfocado a los ascensos laborales



Análisis:

Casi la totalidad de los encuestados considera que la empresa Galerserv mantiene una política de ascensos seria y perfectamente delineada, sin embargo, estos resultados contrastan con los de la pregunta anterior, puesto que no existe un manual de funciones que regule el rol de los empleados. De acuerdo con ello, se ratifica la necesidad de delinear el referido manual para que de esta forma las directrices laborales de la empresa sean firmes y serias (ver tabla 9 y figura 9).

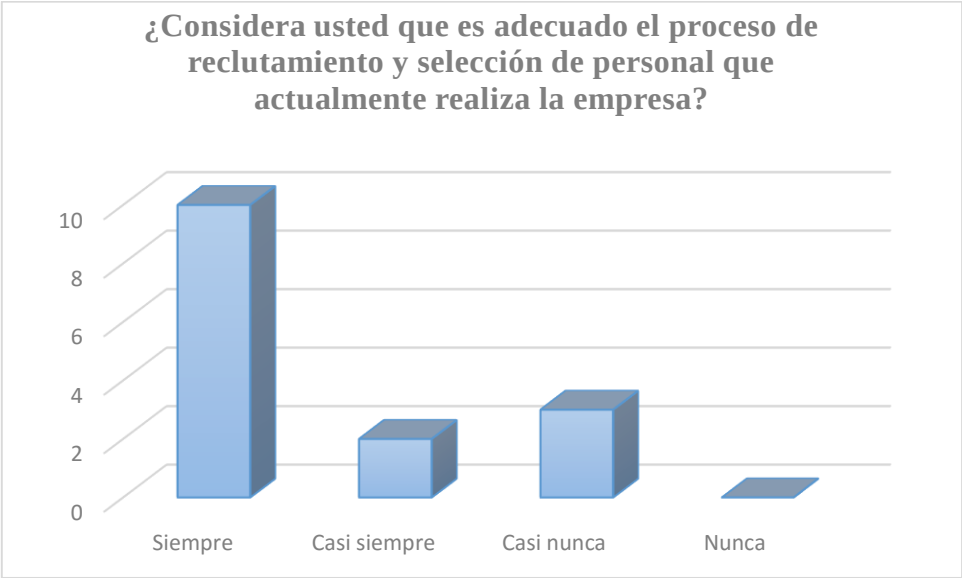
Pregunta 6

¿Considera usted que es adecuado el proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente realiza la empresa?

Tabla 10. Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal actual

	FRECUENCIA	%
Siempre	10	66,67
Casi siempre	2	13,33
Casi nunca	3	20,00
Nunca	0	0,00
TOTAL:	15	100

Figura 10. Adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal actual



Análisis:

La mayoría de encuestados considera que “siempre” la empresa Galerserv lleva a cabo procesos eficaces de selección y reclutamiento de personal, mientras un menor número cree que “casi siempre” o “casi nunca” el referido reclutamiento se lo realiza adecuadamente. De acuerdo con lo anterior, se reitera en la necesidad de que la

empresa estructure el manual de funciones para de esta forma fundamentar seriamente tanto los procesos de ascenso como de reclutamiento y selección de personal (ver tabla 10 y figura 10).

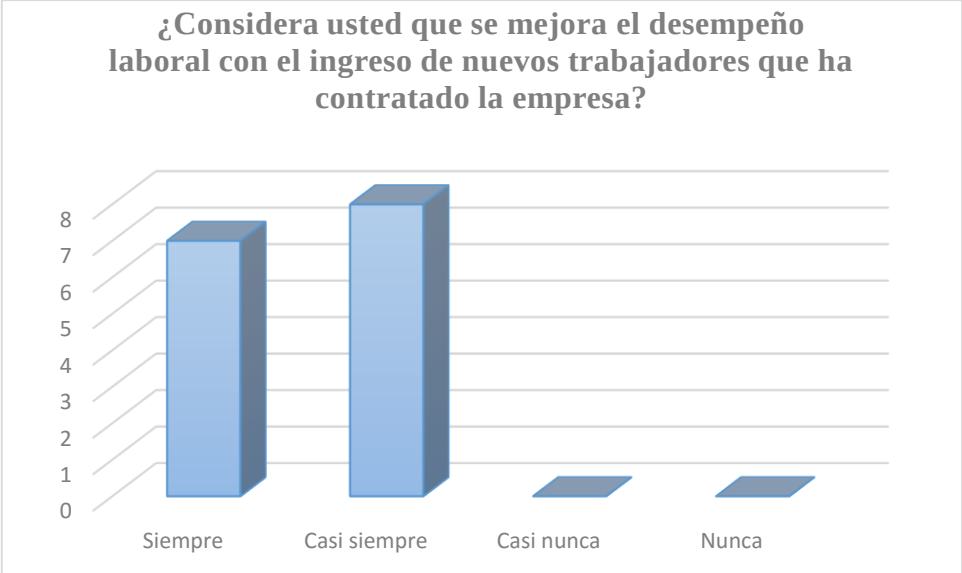
Pregunta 7

¿Considera usted que se mejora el desempeño laboral con el ingreso de nuevos trabajadores que ha contratado la empresa?

Tabla 11. Desempeño laboral con nuevos trabajadores

	FRECUENCIA	%
Siempre	7	46,67
Casi siempre	8	53,33
Casi nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
TOTAL:	15	100,00

Figura 11. Desempeño laboral con nuevos trabajadores



Análisis:

De acuerdo con las respuestas, más de la mitad de los encuestados afirma que "casi siempre" el ingreso de nuevos trabajadores incide positivamente en el rendimiento laboral de la empresa Galerserv, mientras que, con una leve diferencia a la anterior, otra cantidad de los encuestados opina que "siempre" es necesario reformar el personal, las otras dos opciones no han sido tomadas en cuenta. Por lo tanto, en base a las respuestas, se puede inducir que el personal de esta empresa considera provechosa la renovación de los recursos humanos, pudiéndose entender que no sienten temor de un probable relevo en sus roles (ver tabla 11 y figura 11).

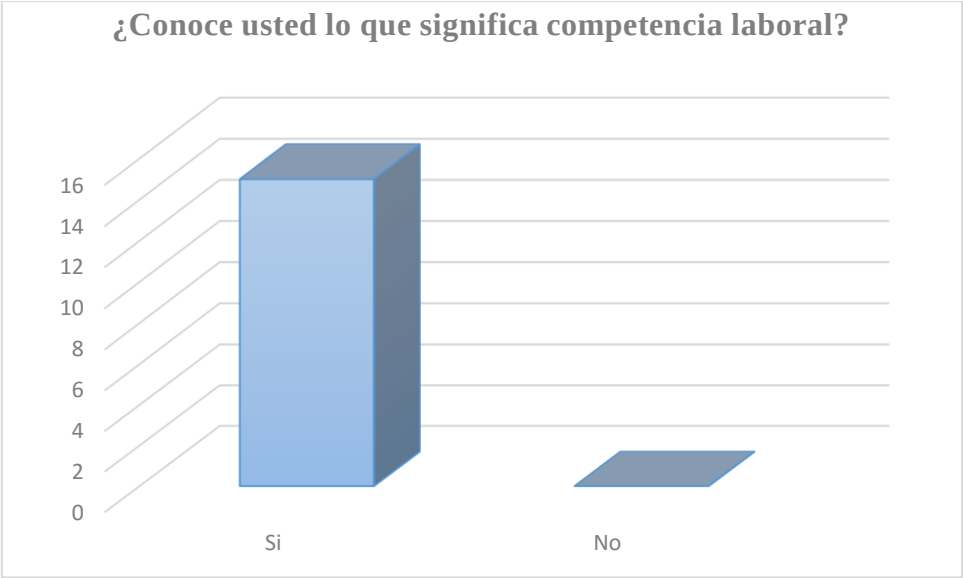
Pregunta 8

¿Conoce usted lo que significa competencia laboral?

Tabla 12. Significado de competencia laboral

	FRECUENCIA	%
Si	15	100
No	0	0
TOTAL:	15	100

Figura 12. Significado de competencia laboral



Análisis:

La totalidad de los encuestados afirma que conoce perfectamente el significado de "competencia laboral". En esta pregunta se pueden relacionar su resultado con los de la pregunta "3" en donde la mayoría consideraron que el principal principio que aplican para un satisfactorio desenvolvimiento en la empresa radica en el "trabajo en equipo", de acuerdo con ello, se puede inducir un detalle importante: La mayoría de los empleados de la empresa Galerserv pone la solidaridad laboral por sobre la competencia, siendo este un factor altamente positivo, lo que demuestra que los empleados de esta empresa tienen un fuerte "espíritu de cuerpo", un factor muy necesario en toda organización empresarial (ver tabla 12 y figura 12).

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. El talento humano y las organizaciones

2.1.1. Definición del talento humano

El área de talento humano dentro de las organizaciones es importante y para construir un modelo de reclutamiento y selección de personal se debe partir de lo que se conoce como tal, a continuación:

Se denomina como talento humano a una "combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)" (Psicología y Empresa, 2012).

Desde este punto de vista, el talento humano se enfoca hacia los diversos conocimientos que obtiene una persona, el desarrollo de sus habilidades y destrezas y los valores que dispone para ejecutar una actividad o conjunto de actividades específicas.

Es decir, que el talento humano se conforma por tres factores (Romero, 2017) los cuales son conocimientos compromisos y poder. Los conocimientos son la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas. El compromiso revela las actitudes, temperamento,

personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales. El poder lo componen los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

Por lo tanto, el talento humano de una empresa deberá poseer el conocimiento suficiente, las habilidades obtenidas de acuerdo a la experiencia y la voluntad para ejecutar las funciones que se les encomiendan para cada uno de los trabajadores.

2.1.2. El desempleo y el mercado laboral

Debemos tomar en cuenta el mercado laboral para contratar personal que se requiera, es por eso que se habla del desempleo y el mercado laboral a la siguiente forma:

El desempleo es el "conjunto de personas que se encuentran sin trabajo en relación a su fuerza laboral" (Organización Internacional de Trabajo, 2018), de acuerdo a esta definición el desempleo agrupa a todas las personas que deseen trabajar, que están en capacidad de hacerlo pero que aún no lo han conseguido.

Por otra parte, también es fundamental conceptualizar al mercado laboral al cual se denomina como "la confluencia entre la demanda y la oferta de puestos de trabajo, es decir, aquellos agentes que ofrecen trabajo y aquellas personas que pueden ocupar dichos puestos (Servicio de Empleo Público Estatal, 2013).

Bajo esta perspectiva el desempleo es un problema social que suele agravarse ante los escases de puestos de trabajo disponibles dentro del mercado laboral actual. Por lo

común, las personas sin empleo suelen quejarse de las pocas oportunidades laborales existentes, mientras que las empresas señalan que no existen los candidatos idóneos para cumplir con un determinado puesto de trabajo, ya que muchos de sus administradores desconocen de las diversas etapas que se deben cumplir dentro de un adecuado proceso de selección de personal.

2.1.3. Misión, visión y valores corporativos en el talento humano

Misión

Para lograr comprender lo que es la misión se parte de un concepto para acláralo a continuación:

La misión "es la razón de ser de una organización y pretende declarar lo que la empresa proporciona a la sociedad mediante la comercialización de un producto siendo un bien o un servicio diferenciándose así de otras entidades similares" (Wheelen & Hunger, 2013, pág. 12).

Desde este enfoque, la finalidad de la misión se fundamenta en dar a conocer el producto de una empresa, sus características y lo que se diferencia de otras organizacionales similares.

Al redactar la misión de una empresa se hace especial énfasis en los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que poseen sus trabajadores lo que conlleva a una clara

relación con el talento humano, es decir, que al estructurar la misión del negocio se estaría dando a conocer hacia el mercado que se dispone de personal suficientemente apto y capacitado para la elaboración y comercialización de sus bienes y servicios.

Visión

Para poder comprender de mejor manera lo que quiere conseguir una empresa a futuro debemos comprender lo que es la visión de una empresa. En términos administrativos, se reconoce como visión a "una panorámica de todo lo que en un sentido amplio quiere ser una empresa, y de aquello que quiere lograr en última instancia" (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2013, pág. 19).

Por consiguiente, la visión es lo que busca alcanzar la empresa dentro de un largo plazo en términos de calidad, producción y captación de mercado, por lo que no sería posible lograrlo sino existe un personal que posea los conocimientos, las habilidades y valores suficientes que se exigen en la organización.

De tal manera que los trabajadores de la empresa desde un principio deberán sentirse comprometidos con el cumplimiento de sus actividades, y para ello es indispensable disponer de personal que quiera, sepa y pueda trabajar en la compañía que son los pilares principales del talento humano.

Valores corporativos

Toda empresa tiene valores con los cuales sus colaboradores deben sentirse identificados para lograr tener una cultura organizacional en armonía, es por esto que los valores corporativos de una empresa son “las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (Thompson, Peteraf, & Gamble, 2012, pág. 27).

Si se analiza la definición anterior, los valores corporativos permiten establecer normas de conducta a seguir entre las diferentes áreas conformadas por los trabajadores de una empresa, por lo que su adecuado cumplimiento facilitaría perseguir la visión y misión organizacional.

El talento humano sostiene un amplio vínculo con los valores corporativos, pues a través de ellos se instituyen normas conductuales a seguir, lo que es esencial que los trabajadores las dispongan al cumplir sus funciones diarias en coordinación con las competencias que se hayan preestablecido dependiendo del puesto de trabajo que se desempeñe.

2.2. Reclutamiento y selección de personal por competencias

2.2.1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal dentro de una organización a pesar de no ser el fin del proceso es una de las partes medulares para llegar al candidato idóneo y ocupar la vacante, y que de esta manera la empresa logre ser más competitiva partiendo de su proceso de reclutamiento, para lo cual se debe entender de una mejor manera y definir el significado del reclutamiento de personal según varios autores, quienes amplían más con el concepto.

Para Chiavenato, se denomina como reclutamiento de personal al "procedimiento que se encarga de atraer a personas altamente calificados para cumplir con las actividades de un puesto de trabajo en una organización" (Chiavenato, 2013, pág. 106).

En este sentido, el reclutamiento de personal se enfoca hacia la recopilación de los postulantes que poseen los suficientes conocimientos y experiencia para cumplir con las actividades dentro de un puesto de trabajo.

Tipos de reclutamiento de personal

A nivel general se conoce que existen dos tipos de reclutamiento de personal (Chiavenato, 2013, pág. 116), estos son el reclutamiento interno, el cual está dado ante la existencia de un puesto vacante, la empresa u organización ofrece la disponibilidad

de ocuparlo a través de sus propios empleados. El reclutamiento externo que está relacionado con el puesto vacante disponible lo ocuparían por parte de aspirantes desconocidos que no pertenecen a la empresa u organización.

2.2.2. Selección de personal

A la selección de personal se conoce como "el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo" (Gómez, Balkin, & Cardy, 2010, pág. 190)

De acuerdo a esta definición, la importancia de la selección de personal se fundamenta en que al seguir un correcto proceso se permitiría elegir a la persona que posea los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de una actividad.

2.2.3. Definición de competencias y su clasificación

Debido al modelo basado por competencias se debe tener claro lo que es una competencia enfocado para el área de recursos humanos:

Al hablar dentro del talento humano, la competencia se refiere a "la capacidad de desempeñar exitosamente un puesto de trabajo de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral" (Alles, 2009, pág. 29).

Bajo esta conceptualización las competencias se caracterizan de acuerdo a los rasgos de personalidad obtenidos en base a los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y comportamientos establecidos en cada trabajador y que son necesarios para el buen desempeño de sus funciones.

Se conoce que existen tres tipos de competencias laborales (Gómez J. P., 2014), las cuales son las competencias básicas que son una combinación de destrezas, conocimientos y actitudes adaptadas a los diferentes contextos. Las competencias básicas son aquellas que se enfocan hacia el desarrollo y crecimiento de las personas, así como para ser ciudadanos activos e integrados en la sociedad. Las competencias genéricas que se conforman por las habilidades o destrezas, actitudes y conocimientos transversales que se requieren en cualquier área profesional, que son transferibles a una gran variedad de ámbitos de desempeño y que fortalecen la empleabilidad. En último lugar las competencias específicas: Son las atribuciones ligadas a la figura profesional (tareas y funciones) que engloban el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada.

En definitiva, en una empresa se deberán aplicar las competencias genéricas, las cuales deberán poseer todos sus trabajadores, así como también las competencias específicas que se aplican solamente para puestos de trabajo para los mandos medios y niveles directivos de la organización.

2.2.4. Relación entre competencias y comportamientos

Una vez que se sabe lo que son las competencias, se puede saber que los comportamientos deben ser comprendidos como tal para lograr realizar esta conexión que tienen las competencias con la forma de comportarse de las personas.

El comportamiento humano se denomina como la "manera de actuar de una persona en sus relaciones con los demás, especialmente en respuesta a situaciones sociales que obligan a una norma de conducta acorde con reglas de convivencia ya preestablecidas" (Aparicio & Blanco, 2012, pág. 85).

Desde este punto de vista, las competencias laborales que posee un trabajador están dadas de acuerdo a la personalidad de cada individuo, en función de su comportamiento ante situaciones pasadas que son el resultado de la actitud y pensamiento de cada persona.

Las empresas poseen diferentes puestos de trabajo dentro de su forma organizacional, pues lo que los conocimientos, experiencia y demás competencias no serán las mismas, inclusive pueden variar de una empresa a otra a pesar de posean similares estructuras administrativas y operativas.

2.2.5. Importancia de la motivación laboral en las competencias

Una persona que se encuentra motivada hará que se desenvuelva de mejor manera en sus labores dentro de la organización dirigida a los objetivos que esta busca, es por esto

de su gran importancia y es por esto que se debe comprender lo que la motivación significa.

A la motivación se conoce como el "conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional" (Newstron, 2011, pág. 107).

Por lo tanto, la motivación laboral se relaciona con los comportamientos de cada colaborador para alcanzar sus metas personales y con ello los objetivos de la empresa, de tal manera que los propósitos personales de los trabajadores deberán encaminarse en relación con las metas de la empresa.

Resulta indispensable que la empresa haya definido sus metas y objetivos tanto a nivel general como para cada una de sus áreas, para que en lo posterior los candidatos que se designen para cualquier puesto de trabajo se sientan comprometidos con la ejecución de sus actividades, con la intencionalidad de alcanzar también sus metas personales. Esto deberá ser lo más primordial al aplicar dentro de un proceso de selección y solamente después de ello, evaluar los conocimientos, habilidades y competencias requeridas.

2.2.6. Importancia del reclutamiento y selección de personal por competencias

El reclutamiento y selección de personal tradicional busca identificar y contratar a las personas idóneas de acuerdo a sus conocimientos y experiencia obtenidas en anteriores puestos similares, sin embargo, el proceso de selección por competencias no solamente reconoce las conocimientos y habilidades de los postulantes, sino que además evalúa

sus niveles de comportamiento acorde a los principios y valores corporativos que se apliquen dentro de una empresa u organización.

Es por ello, que entre los factores más importantes del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias (Alvarez, 2013) se referencia que permite buscar una relación entre las actitudes de conducta o de comportamiento de los candidatos con los valores corporativos de la organización. En segundo lugar, que facilita el desarrollo de los procesos de evaluación con los que aportan conclusiones válidas para la posterior toma de decisiones. En tercer lugar, proporciona el reconocimiento de las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. En último lugar permite identificar las actitudes de conducta más sobresalientes que posee un candidato para el cumplimiento de un puesto de trabajo específico.

2.3. Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias

Las etapas del proceso reclutamiento y selección de personal varían de una empresa a otra dependiendo de sus necesidades para con los clientes y con el proceso de producción y comercialización de un negocio.

Es por ello, que dentro de los ejes que conforman el talento humano se encuentran elementos y características que se detallan en la tabla 13:

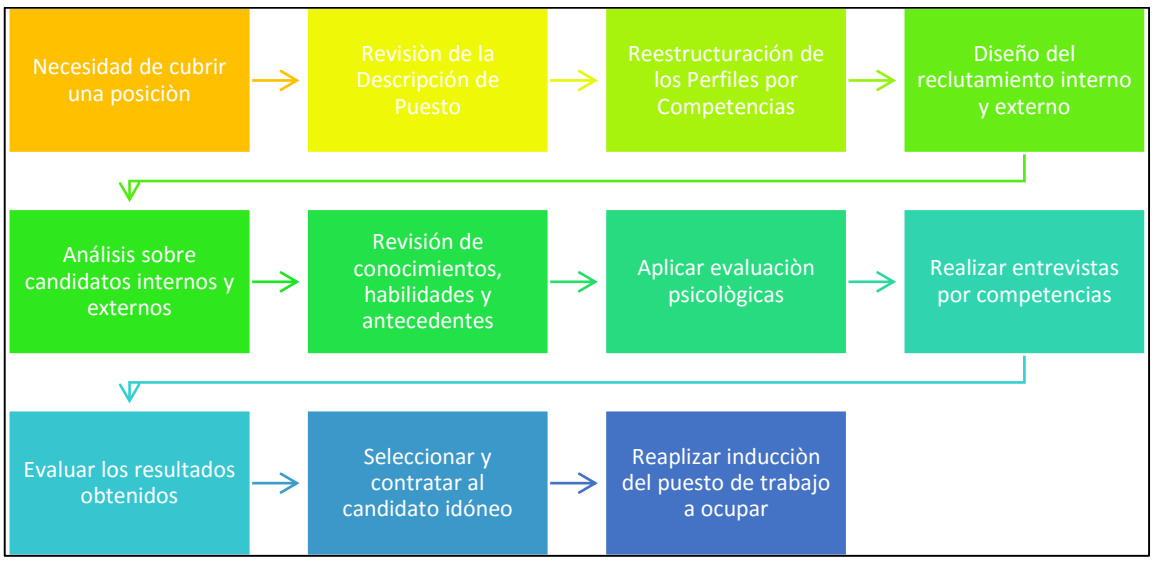
Tabla 113. Ejes y elementos del talento humano en el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias

Ejes	Elementos	Características
Saber	Conocimientos	Nivel de formación académica
Poder	Habilidad o destrezas	Nivel de experiencia
Querer	Actitudes	Competencias genéricas y específicas

Fuente: Adaptado de Martha Alles (2008)

En la tabla 3, se especificó que los ejes que conforman el talento humano se involucran dentro del proceso de selección el cual se conforma por las estapas que se reflejan en la figura 13:

Figura 113. Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias



Fuente: Adaptado de Martha Alles (2008)

De acuerdo como se observa en la figura 3, el proceso de selección por competencias se conforma por once etapas consecutivas, con las que se permitirá identificar al candidato

más idóneo dentro de un puesto de trabajo vacante, a continuación, se explica cada una de estas etapas.

2.3.1. Etapa 1. Necesidad de cubrir una posición

Es la primera etapa del proceso de reclutamiento de personal y comienza "cuando los responsables de un área o departamento identifican la necesidad de una vacante, esto puede surgir por bajas de empleados en la compañía, necesidades nuevas o por la constatación de que la empresa necesita trabajadores adicionales" (Armendariz, 2010)

En esta primera etapa la necesidad de cubrir un puesto vacante lo identifica por el jefe inmediato superior de acuerdo a su nivel jerárquico, quien a su vez comunica ya sea de forma verbal o escrito al área de recursos humanos quien deberá estar representado al menos por un responsable que se encargará de cumplir este tipo de funciones.

En el caso de que la entidad no disponga de un área o departamento que se encargue del manejo de los recursos humanos, el jefe inmediato deberá notificarlo al Gerente General o Administrador del negocio, esto suele suceder en microempresas y pequeñas compañías donde su estructura organizacional aún no se encuentra completamente desarrollada.

2.3.2. Etapa 2. Revisión de la descripción de puesto

Se denomina a la Descripción de Puestos como:

> "Una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las actividades principales y secundarias en los puestos de trabajo incluidos en la estructura organizacional de la empresa y el objetivo que cumple…"(Maristany, 2013, pág. 250)

En base a la definición anterior, la Descripción de Puestos es una representación sistemática en el que se detallan los conocimientos y habilidades que permitan cumplir a cabalidad las funciones principales como específicas de un puesto de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa y con ello, la aplicación diaria de la Misión organizacional.

Tanto la Descripción de Puestos, Manual de Funciones o Perfil de Puestos suelen utilizarse como sinónimos por los especialistas de recursos humanos y no existe alguna distinción entre ellos.

2.3.3. Etapa 3. Reestructuración de los perfiles por competencias

Los perfiles por competencias se consideran como "un modelo en el que se especifique los comportamientos de las personas que se estructuran según las exigencias en el puesto de trabajo" (Soto, 2011)

En muchos de los casos, las descripciones de puestos tradicionales no detallan las diferentes competencias que se requieren en cada puesto de trabajo, por lo que será indispensable una plena coordinación entre el jefe inmediato de la vacante y el responsable del área de recursos humanos, llegando a ser inclusive el propio Administrador o Gerente General del negocio.

Ellos serán los encargados de definir las competencias que se requieran en los puestos de trabajo existentes y deberán aplicarse en relación la Misión y los valores corporativos de la entidad.

2.3.4. Etapa 4. Diseño del reclutamiento interno y externo

Actualmente, existen diversas formas de reclutamiento interno y externo las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 114. Formas de reclutamiento interno y externo

Formas de reclutamiento interno	Formas de reclutamiento externo
• **Avisos en las instalaciones de la organización** • **Revisas internas de la empresa** • **Correos electrónicos entre los trabajadores de la empresa** • **Concursos de ascensos**	• Agencia de empleos • Páginas web especializadas • Periódicos y revistas • Radio y televisión • Correo electrónico • Redes sociales

Fuente: Adaptado del Libro de Dirección y Gestión de Recursos Humanos 5ta edición, Luis Puchol (2013).

Como se observa en la tabla 3, los medios de reclutamiento interno permiten el ahorro de tiempo, puesto que se aplican a través de una adecuada comunicación entre las propias instalaciones de la empresa, mientras que las formas de reclutamiento externo son más costosas y requieren de un mayor tiempo para su publicación.

El uso de la tecnología permite la optimización de tiempos tanto para el reclutamiento interno como externo, por lo que la utilización del internet facilita el cumplimiento de esta tarea.

2.3.5. Etapa 5. Recepción de candidaturas

La recepción de candidaturas permite "captar a un mayor número de postulantes para un determinado puesto de trabajo vacante aplicando medios de reclutamiento interno o externo" (Gómez, Balkin, & Cardy, 2010, pág. 412)

Así mismo, en la recepción de candidaturas es indispensable obtener la hoja de vida del postulante, que se ha catalogado como "un documento en el que se detallan la formación, habilidades y experiencia laboral de una persona con la finalidad de ocupar un puesto de trabajo específico" (Tejedo & Iglesias, 2016, pág. 31)

Por lo común, cada candidato suele llevar su propia de hoja o Curriculum vitae de forma personal en las instalaciones de la empresa, sin embargo, con la finalidad de reducir costos y tiempos es aconsejable que esta etapa se aplica mediante correo electrónico que se utilice como medio de recepción de los candidatos.

2.3.6. Etapa 6. Revisión de conocimientos, habilidades y antecedentes

Las hojas de vida que hayan sido recopiladas tanto de los candidatos internos como externos para una vacante, deberán ser analizadas con minuciosidad en función de la educación y habilidades que se exigen en el puesto de trabajo a ocupar.

Previamente a la selección de personal, existen tres tipos de niveles educativos (Ávila, 2012, pág. 536) a considerar durante el proceso de selección para elegir al candidato adecuado, ellos son la educación formal, que es la instrucción recibida en los centros de estudio primario, secundario y superior. La educación adicional que sirve como un complemento para el mejor desempeño del puesto. En este tipo de educación se encuentran los cursos afines relacionados con el cargo y la educación especial que es aquella que no forma parte de la educación formal y adicional, pero que deberá considerarse dependiendo de la ocupación del puesto vacante, como por ejemplo en las profesiones de chofer.

Así mismo, para calificar los niveles de experiencia (Ávila, 2012, pág. 536) resulta fundamental tomar en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 115. Criterios de evaluación

Criterios	Explicación
Calidad.	Se refiere a la mayor o menor relación de la experiencia del postulante con las tareas del puesto para el que concursa: a. Experiencia en campos de trabajo directamente relacionados con el puesto. b. Experiencia en campos de trabajo con un considerable grado de relación con el puesto. c. Experiencia en campos de trabajo con deberes y atribuciones con alguna o poca relación con el puesto.
Cantidad	Es el número de años en los que una persona adquiere experiencia de acuerdo a cada función específica. a. Etapa de inicio. Se adquiere más experiencia al adaptarse al puesto. b. Etapa de desarrollo. La experiencia se adquiere de forma continua y progresiva. c. Etapa de dominio. La persona domina ampliamente su área de trabajo.
Proximidad	Se refiere a la cercanía de la empresa en el tiempo al momento de ser evaluada. a. Inmediata. Es aquella experiencia del año anterior al actual b. Mediata. Comprende la experiencia en años anteriores, llegando a un máximo de cinco años.

Fuente: Investigación propia

2.3.7. Etapa 7. Aplicar evaluaciones psicológicas

Se denomina como evaluación psicológica al "proceso mediante el cual se extrae conclusiones respecto a la inteligencia, rendimiento, capacidad de concentración y rasgos de personalidad de un individuo" (Barraca, 2016). La importancia de las pruebas de evaluación psicológicas en el proceso de reclutamiento y selección de personal está dado para identificar los tipos de personalidades con la disponen los candidatos así como sus formas de concentración y rapidez.

Entre los tipos de pruebas de evaluación psicométricas (Pacheco, 2018) se utilizan las pruebas de inteligencia que miden la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente a través de la comprensión. Por otro lado, las pruebas de aptitudes y habilidades que miden en el individuo capacidades, destrezas y competencias, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. En último lugar las pruebas proyectivas. Sirven para valorar aspectos personales, sociales, de adaptación, de relación y conflictos internos de la vida de una persona.

2.3.8. Etapa 8. Realizar entrevistas por competencias

Las entrevistas por competencia es una "herramienta que se utiliza en la selección de personal en la que se plantean preguntas diseñadas para medir la capacidad de manejar una área de trabajo en situaciones específicas" (Alles, 2008, pág. 262)

Las entrevistas de selección tradicionales evalúan los conocimientos y experiencia de los candidatos a un puesto vacante, sin embargo, una entrevista por competencias busca cuantificar a más del nivel de formación y habilidades del postulante, las competencias genéricas que mantendrán una relación con la misión y valores corporativos, así como también sus competencias específicas que se destinan en función del cumplimiento de un puesto de trabajo en particular.

Además, es recomendable que en las entrevistas por competencias se evalúen la apariencia personal, la facilidad de expresión, claridad de las metas personales y el control emocional de los candidatos, de tal manera que deberán cuantificarse posterior a la entrevista de selección.

2.3.9. Etapa 9. Evaluar los resultados obtenidos

Luego de haber aplicado cada una de las etapas anteriores se procede con la evaluación de los resultados obtenidos en cuanto a sus niveles de formación, habilidades y competencias que dispongan cada uno de los candidatos preseleccionados.

Se cuantifican también los puntajes obtenidos durante las entrevistas realizadas y las pruebas psicológicas, con la finalidad de evaluar las normas de conducta que dispongan los postulantes y sus rasgos de personalidad.

La sumatoria de todos estos factores permitiría obtener un resultado final el cual se evaluará por el jefe inmediato del puesto vacante, por el responsable del área de los recursos humanos y por el Administrador o Gerente General en caso de ser necesario.

2.3.10. Etapa 10. Seleccionar y contratar al candidato idóneo

La selección del candidato idóneo deberá realizarse solamente luego de cuantificar los niveles de conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para el buen desenvolvimiento dentro de un puesto de trabajo, considerando también la verificación de sus antecedentes como son sus referencias personales.

De manera que luego de seleccionar al postulante adecuado se procede con la negociación y la posterior firma del contrato de trabajo, el mismo que se denomina como:

> El convenio por el cual una persona se compromete para con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por acuerdo entre las partes que, en el Ecuador, no puede ser menor al salario básico unificado. (Cevallos, 2017).

Desde esta perspectiva, la finalidad del contrato de trabajo es el de legalizar la relación laboral entre la empresa y el candidato que ha sido seleccionado cumpliendo con todas las normativas correspondientes que se exigen de acuerdo a la legislación ecuatoriana.

A nivel general, existen dos tipos de contratos de trabajo siendo verbal o escrito, sin embargo, es recomendable que luego de aplicar el proceso de reclutamiento y selección de personal la empresa y el postulante elegido se inclinen por un contrato laboral escrito, en el que se establezcan todos los acuerdos que se hayan prefijado entre el empleador y el nuevo trabajador.

Así mismo entre los tipos de contratos de trabajo escrito se encuentran los que se visualizan en la Tabla 16, donde también se especifican las formas de contratación laboral a fijarse por parte del Gerente General o Administrador de la empresa, sujetándose a las disposiciones legales que se exijan dentro del Código de Trabajo (2012) dentro de la legislación ecuatoriana.

Tabla 116. Tipos de contratos laborales

Tipo de contrato	Descripción
Contrato a tiempo indefinido	Contrato a tiempo indefinido: es el contrato de trabajo común en la legislación ecuatoriana, que no tiene un plazo fijo establecido para su terminación, pues esta modalidad se suprimió con la reforma de 20 de abril de 2015.
Contrato eventual	Se realiza para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares. En el contrato se deberá puntualizar estas circunstanciales y el plazo de duración.
Contrato ocasional	Se lo firma para atender necesidades emergentes o extraordinarias no vinculadas con la actividad habitual del empleador. No pueden exceder de treinta días en un año.
Contrato de temporada	Se celebra para la realización de trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores. Estos contratos gozan de estabilidad: entendida como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran.
Contrato por obra cierta	Puede celebrarse cuando el trabajador es contratado para ejecutar una labor determinada, y la remuneración comprende la totalidad de la labor. En estos casos no se toma en cuenta el tiempo que el trabajador se demora en ejecutar la labor.
Contrato por tarea	Se lo firma cuando el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada, o en un período de tiempo establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

Fuente: Pérez Bustamante & Ponce Abogados (2017)

2.3.11. Etapa 11. Realizar inducción del puesto de trabajo a ocupar

En términos de recursos humanos, la inducción "se denomina al lugar y supervisión que se realiza a los postulantes seleccionados para la designación de un puesto de trabajo durante el período de inicial de sus labores" (Breña, López, & Sánchez, 2013).

La inducción es la etapa final del proceso de reclutamiento y selección de personal, se aplica con la preparación del nuevo colaborador contratado para el puesto de trabajo que

se pretende ocupar. La inducción deberá realizarla por una persona que conozca ampliamente del cargo disponible y será designada por su jefe inmediato.

CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL MODELO POR COMPETENCIAS PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRSA GALERSERV S.A.

3.1. Procedimiento actual de reclutamiento y selección de personal

Actualmente la empresa Galerserv S.A. no dispone de un proceso detallado sobre el reclutamiento y selección de sus trabajadores, sin embargo, se evidencian las siguientes fases previamente a la contratación laboral y así ocupar un puesto vacante. Para ello, se identifican dos procedimientos que requieren ser evaluados, uno de ellos es el reclutamiento y el otro se refiere a la selección de personal.

3.1.1. Procedimiento actual de reclutamiento de personal

Las principales etapas de reclutamiento de personal en la empresa Galerserv S.A. se encuentran las siguientes:

1. Verificar la disponibilidad del puesto de trabajo vacante. El administrador conjuntamente con el jefe del departamento correspondiente verifica si el puesto vacante se encuentra disponible.

2. Identificar las funciones del puesto de trabajo vacante. Se identifican las funciones del cargo disponible por escrito, sin embargo, se reconoce que los Manuales de Descripción de Puestos no se encuentran correctamente estructurados.

3. Realizar una convocatoria en medios de comunicación impresos. El administrador de la empresa efectúa una convocatoria en periódicos de la ciudad de Quito, sin realizar una evaluación previa para aplicar un reclutamiento interno entre los trabajadores que ya pertenecen a la organización.

4. Recepción de las hojas de vida. El currículo vitae u hojas de vida se recopilan en las instalaciones de la empresa o a través de correo electrónico sin realizar algún tipo de entrevista previa, lo que genera que un alto número de postulantes se presenten para un solo puesto vacante.

3.1.2. Procedimiento de selección de personal

La empresa Galerserv S.A no cuenta con un proceso detallado por escrito de procedimiento de selección de personal, sin embargo, se identifican las siguientes fases que se aplican en la organización:

1. Convocar a los postulantes preseleccionados. Mediante gestión telefónica se convoca a los postulantes preseleccionados de acuerdo a las hojas de vida que hayan sido revisadas con la aprobación del administrador y del jefe de departamento donde se encuentre disponible el puesto vacante.

2. Efectuar la entrevista de selección. La entrevista se realiza por parte del administrador de la empresa en presencia del jefe de área o departamento correspondiente, se evalúa la experiencia y nivel de educación de cada postulante acorde a las funciones que se exijan a cumplirse.

3. Evaluar a los candidatos que se han presentado para el puesto vacante. Se evalúan a cada uno de los candidatos sin realizar un cálculo previo por escrito de los niveles de experiencia y conocimientos que se exigen en el puesto vacante en coordinación con el administrador y el jefe departamental.

4. Seleccionar al candidato adecuado. Se identifica al candidato adecuado con la experiencia y conocimiento suficiente para ejercer el cargo señalado, se recalcan nuevamente las condiciones de trabajo y las formas de pago de los sueldos o salarios. El acuerdo entre la empresa y el futuro trabajador se realizan en la instalaciones de la entidad.

5. Realizar la contratación del candidato seleccionado. La contratación laboral se realiza por escrito dentro de un lapso de tiempo de 3 meses de prueba, por lo que pasado este periodo se extenderá por un tiempo indefinido. Desde el primer día se reconoce el pago de los beneficios sociales acorde como lo exige la ley.

3.2. Diseño del proceso propuesto de reclutamiento y selección de personal por competencias

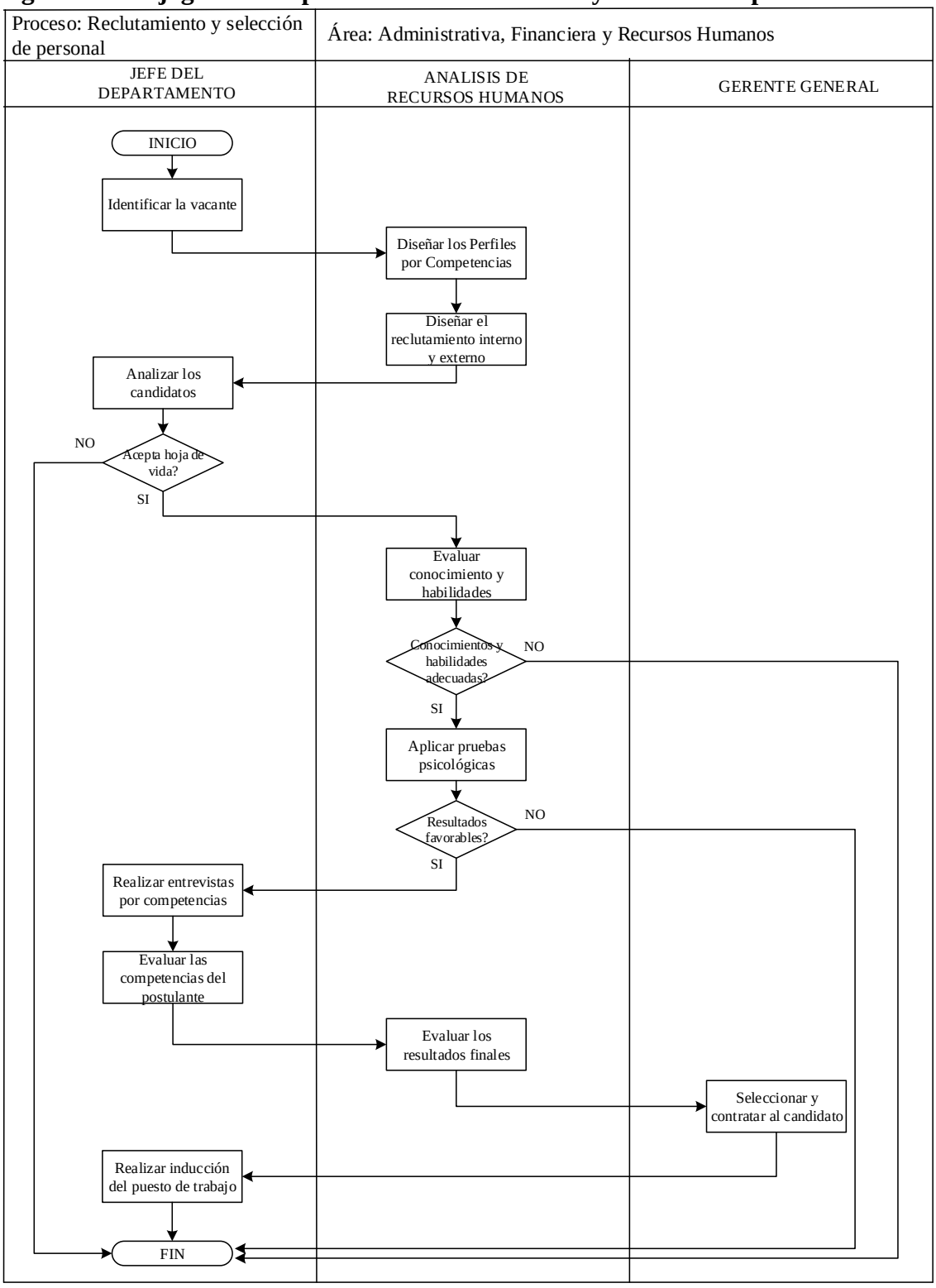
3.2.1. Actividades del procedimiento de reclutamiento y selección de personal por competencias

Las principales actividades del procedimiento de reclutamiento y selección de personal por competencias se identifican la tabla 17:

Tabla 17. Tipos de procedimientos y actividades por competencias

Tipo de procedimiento	No.	Actividades	Responsable
Reclutamiento	1.	Identificar la necesidad de cubrir una vacante	Jefe del Departamento
	2.	Diseñar los Perfiles de Puestos por Competencias	Analista de Recursos Humanos
	3.	Diseñar el reclutamiento interno y externo	Analista de Recursos Humanos
Selección	4.	Analizar a los candidatos internos y externos	Jefe del Departamento
	5.	Evaluar los conocimientos, habilidades y antecedentes	Asistente de Recursos Humanos
	6.	Aplicar pruebas psicológicas	Asistente de Recursos Humanos
	7.	Realizar entrevistas por competencias	Jefe del Departamento
	8.	Evaluar los resultados finales	Asistente de Recursos Humanos
	9.	Seleccionar y contratar al candidato idóneo	Gerente General
	10.	Realizar inducción del puesto de trabajo a ocupar	Jefe del Departamento

Figura 14. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Investigación propia

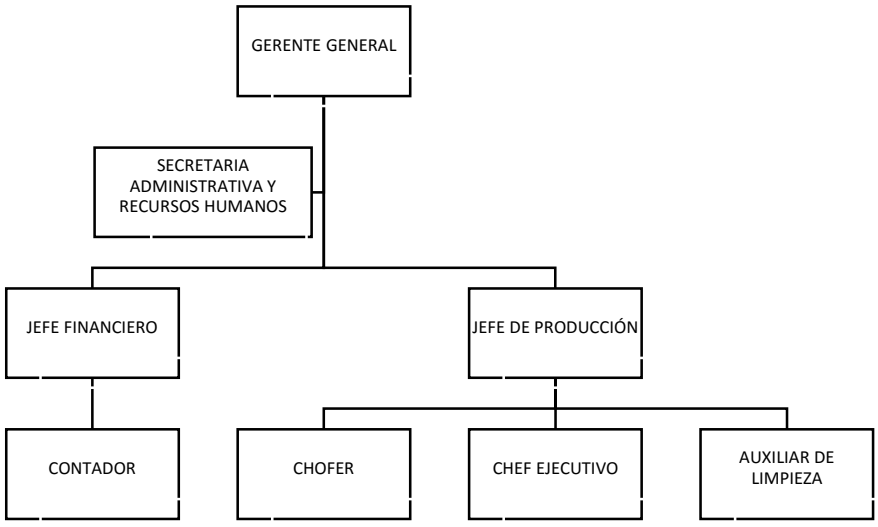
En el flujograma de la figura 14 se observa el proceso de reclutamiento y selección de personal en el e intervienen el Jefe del Departamento, el Analista de los Recursos Humanos, y el Gerente General, todos ellos participan en la ejecución de las actividades para contratar al personal más idóneo y capacitado.

3.3. Descripción de las etapas del procedimiento de reclutamiento de personal por competencias propuesto

3.3.1. Etapa 1. Identificar la necesidad de cubrir una vacante

Se realiza una comunicación por parte del jefe de área o departamento donde existe el puesto vacante hacia el administrador de la empresa, esta información deberá realizarse por escrito y requiere constar la firma de autorización que garantice la responsabilidad de los representantes de acuerdo como se observa en la figura 15.

Figura 115. Organigrama propuesto para la empresa Galerserv S.A



Fuente: Investigación propia

Dentro del documento escrito deberá constar la denominación del cargo o puesto vacante, el número de trabajadores que solicita, la finalidad con la que se contratará al nuevo trabajador y el tiempo en el que será necesario su desempeño en la empresa.

3.3.2. Etapa 2. Diseñar los perfiles de puestos por competencias

En los perfiles de puestos por competencias se identifican las características que se exige en un determinado cargo que se desempeñe dentro de la empresa Galerserv S.A, en este documento se detalla la identificación del puesto, sus actividades principales y secundarias, los requisitos y condiciones para su desempeño y el detalle de las competencias laborales que pueden ser generales o específicas:

Ficha 1. Descripción de puestos

GALERSERV S.A	**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**	**CÓDIGO:** **PÁGINA:__de__**
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del puesto:		
Área o departamento:		**Lugar de trabajo:**
Jefe inmediato:		**No. horas de trabajo semanales:**
Puestos que supervisa:		
II. FINALIDAD Y ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO		
Objetivo del puesto: •		
Actividades que implica el desarrollo del puesto: • **Actividades principales:** - - • **Actividades secundarias:** - -		
III. REQUISITOS Y CONDICIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO		
Formación académica:		
• Educación formal requerida • Especialidad o títulos requeridos: • Formación mínima:		

Cursos y talleres:					
Nombre del curso:					**No. de horas requeridas:**
Experiencia requerida:					
Descripción de la experiencia requerida:					**Tiempo mínimo de experiencia:**
Condiciones físicas especiales :		**Sexo:**			**Edad**
					Mínima: **Máxima:**
IV. OTRAS COMPETENCIAS LABORALES					
Tipos de competencias:	**Nivel:**				**Observaciones:**
	A	**B**	**C**	**D**	
Competencias genéricas:					
Competencias específicas:					

Como se observa en el Perfil de Puestos por Competencias se establecen cuatro niveles a considerar (Alles, 2013, pág. 18) y que se exigen para el buen cumplimiento del cargo:

- Nivel A. Alto, el trabajador supera las expectativas y está apto para cumplir con mayores responsabilidades

- Nivel B. Bueno, por encima del estándar, el trabajador supera las expectativas, pero requiere de mayores habilidades para la designación de una nueva responsabilidad laboral.

- Nivel C. Mínimo requerido necesario para el puesto, el trabajador cumple con los parámetros establecidos, pero no supera las expectativas.

- Nivel D. Insatisfactorio, el trabajador no cumple con los requerimientos mínimos de la competencia evaluada.

En las competencias genéricas (Anexo 2) para la empresa Galerserv S.A. se aplicarán para todos los puestos de trabajo que pertenezcan a la organización, las mismas que se estructuran de acuerdo a sus valores corporativos que ya se han prestablecido por sus directivos y destacan en la tabla 18.

Tabla 118. Competencias genéricas propuestas para la empresa Galerserv S.A.

Tipo	Descripción	Nivel exigido			
		A	B	C	D
Respeto	Se refiere al trato digno para todas las personas las personas sin ninguna clase de discriminación por su color de piel u orientación sexual			x	
Trabajo en equipo	El trabajador se encuentra apto para ejecutar actividades en coordinación con otros empleados de la empresa alcanzando los objetivos que ya se hayan predefinido por parte de las autoridades de la empresa			x	
Puntualidad	El trabajador cumple con la asistencia a su puesto de trabajo en las fechas y horas estipuladas por la empresa, ejerciendo cabalmente las actividades que les han sido encomendadas			x	
Responsabilidad	Es el cumplimiento de las obligaciones laborales que le han sido encomendadas dentro del puesto de trabajo al que ha sido asignado por la empresa y por su jefe inmediato			x	
Honestidad	Es la transparencia que se ejerce para el cabal cumplimiento de las actividades y funciones que les han sido encomendadas canalizándose hacia la verdad en el puesto de trabajo desempeñado.			x	
Integridad	Se fundamenta en la coherencia entre lo que se dice y hace en la organización durante el desempeño de las funciones que le han sido encomendadas			x	

Fuente: Investigación propia

En los niveles de jerarquía tanto como para directivos y ejecutivos, se otorgan competencias específicas adicionales pues estos puestos requieren una mayor responsabilidad para su desempeño, estas competencias se clasifican en la Tabla 19:

Tabla 119. Competencias genéricas y específicas por niveles de jerarquía

Tipos de competencias	Niveles de jerarquía		
	Nivel operativo	**Nivel ejecutivo**	**Nivel directivo**
Competencias genéricas			
Respeto	x	x	x
Trabajo en equipo	x	x	x
Puntualidad	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x
Honestidad	x	x	x
Integridad	x	x	x
Competencias específicas			
Liderazgo		x	x
Desarrollo del equipo		x	x
Pensamiento estratégico			x
Relaciones públicas			x

Fuente: Investigación propia

3.3.3. Etapa 3. Diseñar el reclutamiento interno y externo

Cuando exista un cargo vacante en Galerserv S.A se ha planteado que tanto el reclutamiento interno como externo son indispensables para recopilar a los candidatos más idóneos para un puesto de trabajo, es decir, que ambas formas de reclutamiento son fundamentales para reclutar postulantes que posean las suficientes habilidades y destrezas para el desempeño de sus funciones, cuya descripción y fuentes de información se observa en el Tabla 20.

Tabla 20. Tipos de reclutamiento para la empresa Galerserv S.A.

Tipo de reclutamiento	Descripción	Fuentes utilizadas
Reclutamiento interno	Se aplican a los trabajadores que ya laboran en relación de dependencia de la empresa	• Correo electrónico • Memorándum en las instalaciones de la empresa • Propuesta directa al personal
Reclutamiento externo	Se aplican a los postulantes externos pero que desean pertenecer a la empresa	• Página web de la empresa • Instalaciones de centros educativos • Diario El Comercio • Multitrabajos • Computrabajo • Porfinempleo

Fuente: Investigación propia

En el reclutamiento interno, la empresa tiene la ventaja de contratar a trabajadores que ya conocen de su actividad principal identificando con exactitud los bienes y servicios que ofrece la empresa por lo que no resultaría una gran dificultad en el cumplimiento de mayores responsabilidades.

Sin embargo, el reclutamiento externo favorece la contratación de trabajadores que aporten con nuevas ideas lo que permite la innovación de su personal generando así grandes oportunidades de crecimiento empresarial por lo que se contaría con nuevas destrezas y habilidades laborales, lo que se convertiría en una ventaja competitiva frente a otras empresas que comercialicen servicios similares.

3.3.4. Etapa 4. Analizar a los candidatos internos y externos

Para realizar el análisis de los candidatos que han sido reclutados, se evalúan los datos de cada uno de los postulantes para el puesto de trabajo que se encuentre disponible, para ello los candidatos deberán llenar la siguiente hoja de datos personales:

Ficha 2. Hoja de datos personales

<table>
<tr><td>GALERSERV S.A</td><td colspan="4">HOJA DE DATOS PERSONALES</td><td>ÀREA DE RECURSOS HUMANOS</td></tr>
<tr><td colspan="5">INSTRUCCIONES
- Escriba con letra clara y legible
- La información que usted detalle en esta ficha será considerada estrictamente con el carácter de confidencial.</td><td>foto</td></tr>
<tr><td colspan="6">DATOS PERSONALES</td></tr>
<tr><td colspan="2">Apellidos</td><td colspan="2">Nombres</td><td colspan="2">Nacionalidad</td></tr>
<tr><td colspan="4">Lugar de nacimiento (país, provincia, cantón, ciudad):</td><td colspan="2">Cédula de Identidad:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Fecha de nacimiento:</td><td>Edad:</td><td>Estado civil:</td><td colspan="2">Sexo:
Hombre: __
Mujer:__</td></tr>
<tr><td colspan="4">Dirección domiciliaria:</td><td colspan="2" rowspan="2">Teléfonos:
Telef. Celular:
Telef. Casa:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Calle principal:</td><td>Calle secundaria:</td><td>No. de casa:</td></tr>
<tr><td>Barrio:</td><td colspan="2">Parroquia:</td><td>Cantón:</td><td colspan="2">Provincia:</td></tr>
<tr><td colspan="6">INSTRUCCIÓN FORMAL</td></tr>
<tr><td colspan="6">Instrucción secundaria</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre del Colegio:</td><td>Ciudad:</td><td colspan="3">Fecha de graduación:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Título obtenido:</td><td colspan="2">Especialidad:</td></tr>
<tr><td colspan="6">Instrucción de tercer nivel</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre de la universidad:</td><td>Ciudad:</td><td colspan="3">País:</td></tr>
<tr><td>Facultad:</td><td colspan="2">Escuela:</td><td colspan="3">Especialidad:</td></tr>
<tr><td>Fecha de ingreso:</td><td colspan="2">Fecha de salida:</td><td colspan="3">Años aprobados:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Título obtenido:</td><td colspan="2">Especialización:</td></tr>
<tr><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre de la universidad:</td><td>Ciudad:</td><td colspan="3">País:</td></tr>
<tr><td>Facultad:</td><td colspan="2">Escuela:</td><td colspan="3">Especialidad:</td></tr>
<tr><td>Fecha de ingreso:</td><td colspan="2">Fecha de salida:</td><td colspan="3">Años aprobados:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Título obtenido:</td><td colspan="2">Especialización:</td></tr>
<tr><td colspan="6">Instrucción de cuarto nivel</td></tr>
<tr><td colspan="2">Institución:</td><td>Ciudad:</td><td>País:</td><td colspan="2">Fecha de graduación:</td></tr>
</table>

Título obtenido:	Especialización:	Años aprobados:

Institución:	Ciudad:	País:	Fecha de graduación:

Título obtenido:	Especialización:	Años aprobados:

Idiomas que conoce:

	1.			2.			3.		
	Muy bien	Bien	Regular	Muy bien	Bien	Regular	Muy bien	Bien	Regular
Lee									
Habla									
Escribe									

Cursos y talleres:

Institución:	País:	Fecha de finalización:

Duración en días:	Duración en horas:	Nombre del curso:

Institución:	País:	Fecha de finalización:

Duración en días:	Duración en horas:	Nombre del curso:

EXPERIENCIA LABORAL (DESDE LA MÁS ACTUAL)

Nombre de la empresa:	Actividad de la institución:	
Dirección:	Ciudad:	País:

Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Teléfono:

Cargo desempeñado:	Nombre y cargo del jefe inmediato:

Detalle sus funciones principales:

Motivo de la salida:

Personal bajo supervisión:

Denominación del Cargo:	No.	Denominación del Cargo:	No.

Nombre de la empresa:	Actividad de la institución:	
Dirección:	Ciudad:	País:

Fecha de ingreso:	Fecha de salida:	Teléfono:
Cargo desempeñado:	Nombre y cargo del jefe inmediato:	
Detalle sus funciones principales:		
Motivo de la salida:		

Personal bajo supervisión:

Denominación del Cargo:	No.	Denominación del Cargo:	No.

INFORMACIÓN PARA EL INGRESO

Puesto al que aplica:	Sueldo mínimo al que aspira:
Departamento:	Sección:

REFERENCIAS LABORALES

Nombres:	Lugar de trabajo:	Parentesco:	Teléfono:

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo _____declaro bajo juramento que:

Tengo ☐ No tengo ☐ familiares que trabajan en esta institución

En caso afirmativo, indique que trabajan en esta institución

Nombres	Cargo	Parentesco
……	……	……..

TODOS LOS DATOS E INFORMACIONES CONSTANTES EN ESTE DOCUMENTO SON VERDADEROS POR LO QUE ASUMO CUALQUIER RESPONSABILIDAD. ACEPTO QUE ESTA OFERTA SEA ANULADA EN CASO DE COMPROBARSE FALSEDAD O INEXACTITUD ALGUNA Y ME SUJETO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LA INSTITUCIÓN.

Firma | Lugar y fecha

Fuente: Investigación propia

En esta etapa se efectúa una preselección en la que se destacan aquellas hojas de vida que desde un principio no cumplen con los requisitos que se exigen en el puesto vacante, se evalúan la forma de presentación del curriculum y su calidad de redacción dependiendo del cargo o puesto que se requiera desempeñar.

3.4. Descripción de las etapas del procedimiento de selección de personal por competencias propuesto

3.4.1. Etapa 1. Revisar los conocimientos y habilidades

Para realizar la evaluación de los conocimientos de los postulantes es fundamental realizar una medición de sus factores entre los cuales se destaca la educación formal, especial y adicional, cuya tabla de ponderación de factores se visualiza en la tabla 21:

Tabla 21. Factores de educación a evaluarse por ponderación

Factores de educación	Ponderación general	Puntaje de los factores	Puntaje de los subfactores
Educación formal			
Título de instrucción secundaria: _____			
Título de instrucción superior: _____			
Educación especial			
Título o condición requerida: _____			
Educación adicional			
Cursos de capacitación: _____			
Calificación por instrucción adicional a la requerida:			
Por cada año de instrucción formal adicional: _____			
Por cada cursos de capacitación adicional: _____			
TOTAL			

Fuente: Investigación propia

Se agrega además que durante el procedimiento de selección de personal también deberá evaluarse el tiempo de educación adicional que presenten los postulantes, con ello se estaría valorando también sus conocimientos adicionales.

Ficha 3. Valoración para un año de experiencia

	PRIMER AÑO		
	A	**B**	**C**
12	100,00	80,00	60,00
11	91,67	73,33	55,00
10	83,33	66,67	50,00
9	75,00	60,00	45,00
8	66,67	53,33	40,00
7	58,33	46,67	35,00
6	50,00	40,00	30,00
5	41,67	33,33	25,00
4	33,33	26,67	20,00
3	25,00	20,00	15,00
2	16,67	13,33	10,00
1	8,33	6,67	5,00

Fuente: Investigación propia

Ficha 4. Valoración para dos años de experiencia

	PRIMER AÑO			SEGUNDO AÑO		
	A	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**
12	66,67	53,33	40,00	33,33	26,67	20,00
11	61,11	48,89	36,67	30,56	24,44	18,33
10	55,56	44,44	33,33	27,78	22,22	16,67
9	50,00	40,00	30,00	25,00	20,00	15,00
8	44,44	35,56	26,67	22,22	17,78	13,33
7	38,89	31,11	23,33	19,44	15,56	11,67
6	33,33	26,67	20,00	16,67	13,33	10,00
5	27,78	22,22	16,67	13,89	11,11	8,33
4	22,22	17,78	13,33	11,11	8,89	6,67
3	16,67	13,33	10,00	8,33	6,67	5,00
2	11,11	8,89	6,67	5,56	4,44	3,33
1	5,56	4,44	3,33	2,78	2,22	1,67

Fuente: Investigación propia

Ficha 5. Valoración para cuatro años de experiencia

	PRIMER AÑO			SEGUNDO AÑO			TERCER AÑO			CUARTO AÑO		
	A	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**
12	40,00	32,00	24,00	30,00	24,00	18,00	20,00	16,00	12,00	10,00	8,00	6,00
11	36,67	29,33	22,00	27,50	22,00	16,50	18,33	14,67	11,00	9,17	7,33	5,50
10	33,33	26,67	20,00	25,00	20,00	15,00	16,67	13,33	10,00	8,33	6,67	5,00
9	30,00	24,00	18,00	22,50	18,00	13,50	15,00	12,00	9,00	7,50	6,00	4,50
8	26,67	21,33	16,00	20,00	16,00	12,00	13,33	10,67	8,00	6,67	5,33	4,00
7	23,33	18,67	14,00	17,50	14,00	10,50	11,67	9,33	7,00	5,83	4,67	3,50
6	20,00	16,00	12,00	15,00	12,00	9,00	10,00	8,00	6,00	5,00	4,00	3,00
5	16,67	13,33	10,00	12,50	10,00	7,50	8,33	6,67	5,00	4,17	3,33	2,50
4	13,33	10,67	8,00	10,00	8,00	6,00	6,67	5,33	4,00	3,33	2,67	2,00
3	10,00	8,00	6,00	7,50	6,00	4,50	5,00	4,00	3,00	2,50	2,00	1,50
2	6,67	5,33	4,00	5,00	4,00	3,00	3,33	2,67	2,00	1,67	1,33	1,00
1	3,33	2,67	2,00	2,50	2,00	1,50	1,67	1,33	1,00	0,83	0,67	0,50

Fuente: Investigación propia

Ficha 6. Valoración para cinco años de experiencia

	PRIMER AÑO			SEGUNDO AÑO			TERCER AÑO			CUARTO AÑO			QUINTO AÑO		
	A	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**
12	33,33	26,67	20,00	26,67	21,33	16,00	20,00	16,00	12,00	13,33	10,67	8,00	6,67	5,33	4,00
11	30,56	24,44	18,33	24,44	19,56	14,67	18,33	14,67	11,00	12,22	9,78	7,33	6,11	4,89	3,67
10	27,78	22,22	16,67	22,22	17,78	13,33	16,67	13,33	10,00	11,11	8,89	6,67	5,56	4,44	3,33
9	25,00	20,00	15,00	20,00	16,00	12,00	15,00	12,00	9,00	10,00	8,00	6,00	5,00	4,00	3,00
8	22,22	17,78	13,33	17,78	14,22	10,67	13,33	10,67	8,00	8,89	7,11	5,33	4,44	3,56	2,67
7	19,44	15,56	11,67	15,56	12,44	9,33	11,67	9,33	7,00	7,78	6,22	4,67	3,89	3,11	2,33
6	16,67	13,33	10,00	13,33	10,67	8,00	10,00	8,00	6,00	6,67	5,33	4,00	3,33	2,67	2,00
5	13,89	11,11	8,33	11,11	8,89	6,67	8,33	6,67	5,00	5,56	4,44	3,33	2,78	2,22	1,67
4	11,11	8,89	6,67	8,89	7,11	5,33	6,67	5,33	4,00	4,44	3,56	2,67	2,22	1,78	1,33
3	8,33	6,67	5,00	6,67	5,33	4,00	5,00	4,00	3,00	3,33	2,67	2,00	1,67	1,33	1,00
2	5,56	4,44	3,33	4,44	3,56	2,67	3,33	2,67	2,00	2,22	1,78	1,33	1,11	0,89	0,67
1	2,78	2,22	1,67	2,22	1,78	1,33	1,67	1,33	1,00	1,11	0,89	0,67	0,56	0,44	0,33

Fuente: Investigación propia

El factor experiencia es otro de los factores que se evalúan el procedimiento de selección de personal, para ello se deberá cuantificar el tiempo de experiencia que presenten cada uno de los postulantes, efectuando una ponderación general y obteniendo así un puntaje de los factores de experiencia según como se observa en la tabla 22:

Tabla 22. Factores de experiencia a evaluarse por ponderación

Factor de experiencia	Ponderación general	Puntaje de los factores	Puntaje de los subfactores
Hasta 6 meses			
Hasta 1 año			
Hasta 2 años			
Hasta 4 años			
Hasta 5 años			
Calificación por experiencia adicional a la requerida			
Cantidad de ____ puntos por cada ___ adicional			
TOTAL			

Fuente: Investigación propia

3.4.2. Etapa 2. Aplicar pruebas psicológicas

Las evaluaciones o pruebas psicológicas se aplicarán a todos los candidatos que busquen un puesto de trabajo en la empresa, esto se realizará con la intencionalidad de evaluar los tipos de personalidad, inteligencia y determinadas aptitudes y habilidades que poseen cada uno de los postulantes que pretendan ingresar al procedimiento de selección de personal, cuya tabla de ponderación de los factores psicológicos se detallan en la tabla 23:

Tabla 23. Tipos de pruebas psicológicas a aplicarse en Galerser S.A

Factor de evaluación psicológica	Ponderación general	Puntaje de los factores	Puntaje de los subfactores
Pruebas de inteligencia: - **Test de inteligencia numérica** - **Test de inteligencia lógica**			
Pruebas de aptitud y habilidades: - **Test de memoria visual**			
Pruebas proyectivas: - **Test de personalidad y de conducta**			
TOTAL			

Fuente: Investigación propia

Entre las principales pruebas que se aplicarán en la empresa Galerserv. S.A se encuentran:

- Pruebas de inteligencia. Se ha considerado aplicar como pruebas de evaluación al test de inteligencia numérica y test de inteligencia lógica. En la primera de ellas se evaluarán la capacidad del postulante para efectuar cálculos aritméticos y series numéricas, mientras que en la prueba de lógica se evalúan operaciones abstractas para la corrección del pensamiento.
- Pruebas de aptitudes y habilidades. Se aplicarán test de memoria visual mediante la cual se busca identificar a algún objeto abstracto, identificando además sus formas secuenciales en diversas imágenes y comparación de diversos símbolos evaluando la capacidad de retención en la memoria del postulante.
- Pruebas proyectivas. Este tipo de pruebas buscan identificar el tipo de personalidad que presentan cada uno de sus postulantes, reconociendo sus emociones y problemas

internos que podrían presentarse dentro de sus formas de comportamiento y la actitud que ellos tomarían ante tales circunstancias evaluando sus patrones de conducta.

Estos tres tipos de pruebas de evaluación se aplicarán a los candidatos que deseen laborar en la empresa Galerserv S.A, sin embargo, todo dependerá del tipo de cargo a ocupar y las exigencias que ello se requiere para la ejecución de un cumplimiento de diversas actividades y tareas que se les encomienden por parte de su jefe inmediato.

3.4.3. Etapa 3. Realizar entrevistas por competencias

La entrevista es la etapa más importante en la selección por competencias, pues en ella se evalúan los comportamientos de los candidatos otorgando su primera impresión a la empresa. Es necesario que el entrevistador genere una amplia confianza hacia el entrevistado con la finalidad de evaluar a profundidad los factores más significativos y que se requieren para el cabal cumplimiento del puesto de trabajo, sus factores de la entrevista se destacan en la ficha 7:

Ficha 7. Factores a evaluarse en la entrevista por competencias

EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS				
Nombre del candidato:	Lugar:		Fecha:	
Estado civil:	Edad:		Teléfono:	
Denominación del puesto a ocupar: ……				
Descripción de formación académica: …… ……				
Descripción de la experiencia: …… ……				
TIPOS	**GRADOS**			
Factores básicos				
Control emocional	1	2	3	4
Apariencia personal	1	2	3	4
Claridad de metas	1	2	3	4
Motivación personal	1	2	3	4
Facilidad de expresión	1	2	3	4
Competencias genéricas				
Respeto	1	2	3	4
Trabajo en equipo	1	2	3	4
Puntualidad	1	2	3	4
Responsabilidad	1	2	3	4
Honestidad	1	2	3	4
Integridad	1	2	3	4
Competencias específicas*				
Liderazgo	1	2	3	4
Desarrollo del equipo	1	2	3	4
Pensamiento estratégico	1	2	3	4
Relaciones públicas	1	2	3	4
TOTAL				
Observaciones del analista: …… ……				
_____ **Nombre y firma del analista**	Nota final:			

***Se aplicarán solamente para los cargos ejecutivos y directivos**

Fuente: Investigación propia

Las preguntas que se plantean al inicio de la entrevista deberán generar una amplia confianza entre el entrevistador y el entrevistado, identificando sus conocimientos,

habilidades y motivaciones que le impulsan al candidato a postularse para el puesto de trabajo vacante:

Ficha 8. Guía de preguntas generales y específicas de la entrevista

Tipo	Preguntas generales	Preguntas específicas
Introducción a la entrevista	¿Cuál es su nombre? ¿Tuvo buen viaje? ¿Qué edad tiene?	¿Qué le pareció las pruebas que rindió? ¿Qué conoce usted sobre nuestra organización? ¿Cómo se enteró de esta posibilidad de trabajo?
Información sobre la educación	¿En qué establecimiento realizó sus estudios? ¿Qué hechos positivos se podría destacar de su vida estudiantil? ¿Qué hechos negativos en su vida estudiantil más le han desagradado? ¿En qué materias de su especialidad han sido de su agrado? ¿En qué materias de su especialidad ha tenido un menor interés? ¿Por qué escogió esta carrera?	¿Ha estudiado usted otras especialidades? ¿En qué cursos, talleres o eventos ha participado? ¿Dónde y cuándo los realizó? ¿Por qué razones ha asistido a estos cursos, talleres o eventos?
Información sobre la experiencia	¿Después de graduarse en qué organizaciones trabajó? ¿Cuáles fueron las funciones o actividades que realizó? ¿Tuvo subordinados? ¿Qué cargos desempeñaban sus subalternos? ¿Cuáles han sido mejores experiencia de trabajo? ¿Qué experiencias desagradables han tenido en el trabajo? ¿Qué tipo de dificultades ha tenido con sus jefes?	¿Qué experiencias positivas y negativas ha tenido usted en esta modalidad de trabajo? ¿Qué posibilidades ha tenido de desarrollar sus propias ideas? ¿Qué tipo de trabajo es lo que más le gustaría realizar? ¿Cuáles son sus metas para los próximos años? ¿Qué es más importante para usted en un nuevo empleo?
Situación socioeconómica	¿Cuál es su estado civil? ¿Cuántos miembros de su familia conviven con usted? ¿Trabaja su cónyuge? ¿Cuántos hijos tienen y en qué edad se encuentran?	¿A qué organizaciones profesionales, sociales y deportivas pertenece?

Fuente: Investigación propia

Se han planteado diversas interrogantes desde la introducción de la entrevista de trabajo, sin embargo, debido a que el tiempo es relativamente corto se sugiere seleccionar solamente algunas de ellas que deberán formularse al postulante, lo cual estaría dado de acuerdo al criterio del Entrevistador, que dependiendo del puesto que se encuentre vacante esta función deberá cumplirse por el Gerente General o Administrador de la empresa Galerserv S.A.

Así mismo, a más de las interrogantes básicas, resulta indispensable que en la entrevista se formulen preguntas acordes con las competencias genéricas y específicas que se requieran evaluar, todo dependerá del puesto o cargo que se encuentre en proceso de evaluación, estas interrogantes se observan en la ficha 9:

Ficha 9. Guía de entrevista

Tipos de competencias		Preguntas a realizar
Competencias genéricas		
Respeto	-	¿Cómo ha reaccionado usted cuando alguien le ha faltado el respeto en su vida personal?
	-	¿Cuál es su reacción cuando recibe críticas por parte de sus compañeros de trabajo?
	-	¿Incentiva públicamente que el respeto es un principio moral a sus compañeros de trabajo y a sus directivos?
Trabajo en equipo	-	¿Qué tipo de compañeros/as de trabajo le desagradan especialmente?
	-	¿Cuándo mejora su rendimiento, ¿en acciones individuales o en grupo?
	-	¿Expresa satisfacción personal por el éxito alcanzado por sus compañeros de trabajo?
Puntualidad	-	¿Se considera usted como una persona puntual al realizar sus actividades personales?
	-	¿Ha trabajado usted con cronogramas de tiempos en lo que se establezcan fechas y horas de cumplimiento?
	-	¿Ha alcanzado las metas de su puesto de trabajo encaminándose hacia los objetivos de su anterior empresa?
Responsabilidad	-	¿Podría indicarme que responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo?
	-	¿Por qué considera que es una persona responsable?
	-	¿De qué forma o manera se compromete usted con sus actividades laborales sintiéndose parte de la organización?
Honestidad	-	¿Usted se califica a sí misma como una persona honesta? ¿Por qué?
	-	¿Cuál es su principal fortaleza y debilidad personal? ¿Por qué lo considera así?
	-	¿Incentiva a sus compañeros de trabajo y directivos a hablar siempre con honestidad? ¿Cómo lo hace?
Integridad	-	¿Ha laborado usted en su trabajo anterior sin una supervisión diaria? como ejerció sus actividades?
	-	¿Usted se considera que ha cumplido con sus obligaciones personales? ¿Por qué?
	-	¿Ha admitido públicamente que ha cometido un error en sus actividades? ¿Cómo ha actuado ante estas circunstancias?
Competencias específicas	-	
Liderazgo	-	Como gerente o jefe de un departamento, ¿cómo establecería armonía entre los miembros de su personal?
	-	Cuénteme sobre alguna vez que un miembro de su equipo haya perdido su confianza.
	-	¿Sus subordinados han recurrido hacia usted para plantearle sus problemas personales?
	-	¿Qué tipo de decisiones delega usted hacia sus colaboradores? ¿Por qué?
	-	¿Qué tipo de procedimientos utiliza usted para evaluar a sus colaboradores? Y para evaluar su propio trabajo?
Desarrollo del equipo	-	¿Cómo se comunica usted con sus subordinados? ¿Y con sus superiores?
	-	¿Cómo realiza para que su equipo de trabajo pueda alcanzar los objetivos planteados?
	-	¿Cómo reacciona usted cuando sus subordinados han cometido equivocaciones en las actividades encomendadas? ¿Cómo las soluciona?
	-	¿De qué forma realiza usted para que sus colaboradores apliquen diariamente la Misión de la empresa? ¿Qué tipo de medidas toma usted cuando no se cumple?
	-	¿Cómo ha manejado usted las relaciones interpersonales entre sus subordinados cuando han existido problemas entre ellos? Cuál se ha manejado esta situación?
Pensamiento estratégico	-	¿Cómo ha implementado las estrategias en su puesto de trabajo anterior para el cumplimiento de los objetivos previstos?
	-	¿Cómo coordina y controla con sus colaboradores la planificación para un corto, mediano y largo plazo?
	-	¿De qué forma se verifica el cumplimiento de los proyectos que han sido planificados?
	-	¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que la ha permitido obtener estrategias válidas para el mejoramiento de su anterior empresa? ¿Cuáles fueron los resultados?
	-	¿Cómo evalúa usted el alcance de la visión y de los objetivos planteados en el largo plazo? ¿Qué herramientas utilizó?
Relaciones públicas	-	¿Cómo mantiene una excelente comunicación entre los proveedores y sus clientes?
	-	¿Cómo ha manejado usted los eventos y programas sociales de su empresa anterior?
	-	¿De qué forma establecería usted la comunicación con diversas empresas para establecer alianzas estratégicas?
	-	¿Cómo ha identificado usted nuevas oportunidades de negocio con su empresa anterior? ¿Se han implementado nuevos productos o servicios innovadores? ¿Cuáles han sido los resultados?
	-	¿Qué tipo de decisiones se han implementado en su empresa anterior para mejorar su imagen corporativa? ¿Qué tipo de medidas se consideraron en caso de no alcanzar los resultados esperados?

Fuente: Investigación propia

Tanto en las competencias genéricas como específicas se identifican entre dos a tres interrogantes para evaluar a los postulantes, sin embargo, debido a que existe un tiempo

limitado de la entrevista de no más de 20 minutos se podría formular solamente una pregunta por tipo de competencia.

3.4.4. Etapa 4. Evaluar los resultados finales

Para realizar la evaluación de los resultados se deberán sumar los porcentajes y valores que se han obtenido en los cuatro factores evaluados como son, la educación, experiencia, pruebas psicológicas y entrevista.

El peso que se otorgue para los factores evaluados se deberá establecer por criterio propio del analista previo la confirmación del administrador y del jefe inmediato, el resumen de los factores de evaluación se deberá utilizar el formato en base a la ficha 10:

Ficha 10. Evaluación final de los factores

Factores	Ponderación general	Ponderación de los factores	Ponderación de los subfactores
Educación			
Educación formal			
Educación especial			
Educación adicional			
Experiencia			
Puntaje de experiencia			
Puntaje de experiencia adicional			
Pruebas de evaluación			
Pruebas de inteligencia			
Pruebas de aptitud			
Pruebas proyectivas			
Entrevista			
Competencias básicas			
Competencias genéricas			
Competencias específicas			
TOTAL			
Fecha:			

Nombre y firma del jefe inmediato	Nombre y firma del analista

Fuente: Investigación propia

El candidato con mayor puntaje total es el que será seleccionado por parte del administrador y jefe de área del puesto vacante previa a su aprobación, sin embargo, es recomendable que se establezca un puntaje mínimo requerido por lo que si ningún postulante se obtiene este valor es aconsejable que ninguno de los candidatos sea seleccionado.

Luego que se ha obtenido el puntaje final de los factores evaluados, es indispensable que se proceda con la comprobación de los antecedentes del candidato seleccionado, de acuerdo a sus referencias personales que les han sido otorgadas en el que diversas personas otorgan constancia de que el postulante es una persona honorable y digna de confianza, estas referencias deberán presentarse de acuerdo a la ficha posterior:

Ficha 11. Referencias a considerarse en el proceso de selección de personal

Referencias personales		
Nombres	Lugar de trabajo	Teléfono
Referencias comerciales		
Casa comercial	Dirección	Teléfono
Referencias bancarias		
Nombre de la entidad financiera	Cuenta Corriente	Cuenta de Ahorros

Fuente: Investigación propia

Las referencias comerciales y bancarias no se exigen en todos los puestos de trabajo, solamente en aquellos en la que la empresa los considere necesario detallarlos, pues no es recomendable solicitar información que no aporten algún tipo de valoración adicional en caso de que no se lo requiera.

3.4.5. Etapa 5. Seleccionar y contratar al candidato idóneo

Luego que se han evaluado a los factores de educación, experiencia, pruebas psicológicas y la entrevista, así como además la comprobación de sus antecedentes se procede con la selección y contratación del postulante idóneo.

La forma de contratación laboral será de forma escrita por un tiempo de prueba de 3 meses, por lo que después de haberse cumplido este período de tiempo se entenderá como un contrato a tiempo indefinido otorgando la posibilidad de que se termine la relación laboral, solamente por mutuo acuerdo entre las partes como son el administrador y el nuevo trabajador que ha sido contratado.

Se añade además que el nuevo trabajador percibirá sus beneficios sociales desde su primer día de trabajo, es decir, que se incluyen para su cálculo el período de prueba de los tres meses iniciales para la evaluación del nuevo colaborador.

3.4.6. Etapa 6. Realizar inducción del puesto de trabajo a ocupar

La inducción se realiza en el primer día que el nuevo trabajador se incorpora a la empresa Galerserv S.A por lo que es fundamental dar a conocer las instalaciones de la entidad, las características de sus puestos de trabajo y de la organización y las relaciones que deberá mantener con sus compañeros, principalmente con aquellos que se mantengan un vínculo con su actividad laboral, el registro de inducción se observa en la siguiente ficha:

Ficha 12. Registro de inducción

GALERSERV S.A	REGISTRO DE INDUCCIÓN	CÓDIGO: PÁG:___de___
Nombres y apellidos del trabajador incorporado:		
Denominación del puesto:		**Jornada laboral**
		Diurna ☐
Área o Departamento al que pertenece:		Nocturna ☐
		Mixta ☐
Nombre y cargo del jefe inmediato		**Horario de trabajo**
Componentes de la inducción general		**Firma del trabajador recibido**
Inducción general		
Historia y evolución de la empresa		
Estructura organizacional, principios y valores		
Reglamentos de la empresa		
Sistema de evaluación del personal		
Clasificación de faltas (control disciplinario)		
Políticas de la empresa		
Reconocimiento de infraestructura y tecnología		
Inducción específica		
Presentación de compañeros		
Horario de trabajo		
Información sobre las funciones del puesto de trabajo		
Relaciones con otros puestos de trabajo y niveles de jerarquía		
Riesgos asociados a la actividad laboral		
Instrucciones del puesto de trabajo		
Observaciones:		
_____ Nombre y firma del trabajador		_____ Nombre y firma responsable de la inducción

Fuente: Investigación propia

Las personas que han sido contratadas mediante reclutamiento interno ya no será necesaria realizar una inducción general en la que se especifican las características y reglamentos de la empresa, pero si es necesario que se explique la inducción específica del nuevo puesto de trabajo a ocupar.

3.5. Cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal

En las actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal se establecen tiempos para su cumplimiento con la finalidad de identificar y contratar al candidato más idóneo para una vacante, estas actividades se observan en la tabla 24:

Tabla 24. Cronograma de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal

No.	Actividad	Semana 1					Semana 2				
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10
1	Identificar la necesidad de cubrir una vacante										
2	Diseñar los Perfiles de Puestos por Competencias										
3	Diseñar el reclutamiento interno y externo										
4	Analizar a los candidatos internos y externos										
5	Revisar los conocimientos, habilidades y antecedentes										
6	Aplicar evaluaciones psicológicas										
7	Realizar entrevistas por competencias										
8	Evaluar los resultados obtenidos										
9	Seleccionar y contratar al candidato idóneo										
10	Realizar inducción del puesto de trabajo a ocupar										

Fuente: Investigación propia

APÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- ✓ La empresa Galerserv. S.A ofrece servicios de alimentación y de catering, dentro de su estructura organizacional se identifican los niveles de jerarquía en los mandos directivos hasta los cargos operativos, los cuales se especifican dentro del organigrama correspondientes a las denominaciones de los puestos de trabajo existentes en la entidad. Sin embargo, el negocio no dispone de un adecuado manual de funciones para cada uno de ellos y tampoco se han identificado las competencias de sus propios colaboradores, lo que afecta el proceso de selección de personal y con ello, dificulta la captación de cantidades idóneos para un determinado puesto vacante.
- ✓ En el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias se identifican los tres ejes fundamentales del talento humano como son saber, poder y querer. El saber hace énfasis a los conocimientos que han obtenido los postulantes para el desempeño de un puesto de trabajo, el poder se enfoca en la experiencia del candidato con el que se ha permitido obtener diversas habilidades, y querer hace mención a las actitudes en referencia a los comportamientos de los postulantes a un puesto de trabajo vacante. En este último eje se reconocen las competencias genéricas y específicas del candidato de acuerdo a las funciones que se requieran desempeñar.
- ✓ El proceso de reclutamiento y de selección de personal propuesto para Galerserv S.A, requiere la participación activa del Jefe de Departamento del puesto vacante, del Analista de los Recursos Humanos y del Gerente General, todos ellos cumplen diversas actividades para reclutar, seleccionar y contratar a la persona más idónea que posea el suficiente conocimiento, experiencia y competencias tanto generales como específicas para el desempeño de una función en particular.

- ✓ Las competencias que se evaluarán a los candidatos que deseen participar en el proceso de selección de la empresa Galersev S.A., estarán clasificadas en generales que se aplicarían para todos los puestos de trabajo vacantes, y en específicas en las que se evaluarán solamente cargos de mayor nivel jerárquico como son en los mandos medios y en los mandos directivos.
- ✓ Para la contratación del candidato adecuado se reconoce el proceso de reclutamiento y de selección de personal, en las que se identifican a diez actividades en total que se empieza desde la necesidad de cubrir una vacante hasta la inducción del nuevo trabajador en el puesto que se pretende ocupar. En cada una de las actividades se identifica un responsable de la empresa entre los que se encuentran el Administrador o Gerente General, el jefe del área o departamento del puesto disponible y el asistente administrativo y de recursos humanos. Todos ellos se encargarán de evaluar las competencias básicas, genéricas y específicas de los postulantes a una vacante.

4.2 Recomendaciones

- ✓ Es recomendable que previamente a realizar cualquier proceso de reclutamiento y de selección de personal se elaboren los Manuales de Funciones para todos los puestos de trabajo existentes en la empresa, en los que se identifiquen los conocimientos y habilidades que se requieren, sus actividades principales que se deberá cumplir y las demás competencias que se exigen de cada colaborador. De tal manera, que al momento que se identifique un puesto vacante se tendría la facilidad de reconocer las características de los postulantes en su comportamiento y en sus actividades laborales.
- ✓ Los procesos de reclutamiento y de selección de personal se han identificado diversas competencias de acuerdo a los funciones que se cumplen actualmente, sin embargo, en caso de que la empresa requiera implementar nuevos puestos de trabajo, es necesario que se revisen y de ser posible se planteen nuevas competencias a ser evaluadas, pues no todos los cargos mantienen las mismas tareas y actividades y hasta en lo posible las mismas formas de comportamiento.

- ✓ Luego que ya se ha seleccionado al candidato idóneo para el cumplimiento de un conjunto de actividades o tareas específicas, es recomendable que se aplique una evaluación de desempeño de 360 grados, cuyos participantes serán los propios evaluados, sus compañeros de trabajo que cumplan actividades similares, sus subordinados que se encuentran a su cargo, los clientes con los que mantiene contacto y finalmente su jefe inmediato. Con ello se obtendría una amplia perspectiva sobre el desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores.
- ✓ Es recomendable que dentro de un futuro próximo se permita aplicar la ISO 9001:2015 que se enfoca hacia el mejoramiento en la gestión de calidad en los recursos utilizados de la empresa, entre ellos el recurso humano por lo que se permitiría diseñar un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal enfocándose hacia un panorama por competencias que se apliquen a cada uno de los puestos de trabajo necesarios para mantener una excelente ejecución de sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2008). *Selección por Competencias.* Buenos Aires - Argentina: Granica S.A.

Alles, M. (2009). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias.* Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario.* Buenos Aires: Granica.

Alvarez, R. (02 de junio de 2013). *Escuela Oficial de Idiomas*. Obtenido de Recursos Humanos y la Importancia del proceso de reclutamiento y selección: http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/02/recursos-humanos-y-la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion/

Aparicio, P., & Blanco, R. (2012). *Relaciones en el Entorno de Trabajo.* México: MacMillan Profesional.

Armendariz, O. (17 de mayo de 2010). *Reclutando*. Obtenido de Cómo realizar un proceso de selección de éxito?: http://www.reclutando.net/%C2%BFcomo-realizar-un-proceso-de-seleccion-con-exito-i/

Ávila, C. (2012). *Administraciòn de Recursos Humanos.* Quito: Universidad Central del Ecuador - Facultad de Ciencias Administrativas.

Barraca, J. (14 de septiembre de 2016). *Psicòlogo Clìnico*. Obtenido de Evaluaciòn: http://jorgebarraca.com/evaluacion-psicologica/

Barrionuevo, G. (2018). *Informe corporativo de la empresa Galeserv. S.A.* Quito: Área de Seguridad Industrial.

Breña, B., López, J., & Sánchez, M. (13 de enero de 2013). *Gestión del Capital Humano*. Obtenido de Proceso de Integraciòn de Personal: http://www.roshfrans.com/la-capacitacion-y-la-induccion-de-personal/

Cevallos, P. (20 de enero de 2017). *Pérez Bustamente & Ponce*. Obtenido de ¿Qué tipo de contrato de trabajo se puede firmar en Ecuador?: http://www.pbplaw.com/que-tipo-de-contrato-de-trabajo-se-puede-firmar-en-ecuador/

Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano 3ra ed.* México: Mc Graw Hill Educación.

Código del Trabajo. (26 de septiembre de 2012). Quito, Ecuador: Asamblea Nacional. Registro Oficial Suplemento 167.

EMIS Store. (17 de junio de 2016). Obtenido de Company Overview of Galerserv Servicios de Alimentacion y Catering Services S.A.: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Galerserv_Servicios_de_Alimentacion_y_Catering_Services_SA_es_3969653.html

Galerserv Servicios de Alimentacion y Catering Services S.A. (18 de septiembre de 2017). *Misión y Visiòn* . Orellana, Ecuador: Revista Anual de la empresa.

Gómez, J. P. (25 de septiembre de 2014). *Revista Mexicana de Anestesiología*. Obtenido de Las competencias profesionales: http://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf

Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2010). *Gestión de Recursos Humanos 5ta ed.* Madrid: Pearson Prentice Hall.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2013). *Administraciòn Estratègica: Competitividad y Globalización, conceptos y casos.* México: CENGAGE Learning.

Maristany, J. (2013). *Administración de los Recursos Humanos 2da ed.* Naucalpan de Juaréz - México: Prentice Hall.

Newstron, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo 13ra. ed.* México: Mc Graw Hill Educación.

Organización Internacional de Trabajo. (22 de enero de 2018). Obtenido de OIT: El desempleo y los déficits de trabajo decente permanecerán elevados en 2018: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_615695/lang--es/index.htm

Pacheco, A. (16 de marzo de 2018). *Human Smart*. Obtenido de Las 7 pruebas psicométricas para el reclutamiento y selección de personal: http://humansmart.com.mx/1024671_7-pruebas-psicometricas-para-la-seleccion-y-reclutamiento-de-personal--pruebas--test--examenes--personalidad

Psicología y Empresa. (16 de diciembre de 2012). Obtenido de El talento humano y las competencias: https://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html

Puchol, L. (2013). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos 5ta ed.* Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.

Romero, M. (03 de abril de 2017). *Felicidad en el Trabajo*. Obtenido de Gestiòn del Talento: Atraer, Retener y Evitar su Fuga: http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/gestion-del-talento-atraer-retener/

Servicio de Empleo Público Estatal. (14 de mayo de 2013). Obtenido de Conceptos de mercado de trabajo: http://servicios.aragon.es/redo_docs/guias_ol/docs/conceptos_mercado_trabajo.pdf

Soto, B. (28 de noviembre de 2011). *Gestión.org*. Obtenido de El Perfil por Competencias: https://www.gestion.org/el-perfil-por-competencias/

Tejedo, J., & Iglesias, M. (2016). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.* México: Mac Millan Profesional.

Thompson, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2012). *Administración Estratègica. Teoría y Casos. 18va ed.* México: Mc Graw Hill Educación.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administraciòn Estratégica y Polìtica de Negocios. Conceptos y Casos 10ma ed.* México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Diccionario de competencias

Competencias genéricas

Respeto

Sentido de consideración al ejercer el cumplimiento de las actividades laborales hacia los demás durante cada una de las funciones que se desempeñen al interior de su puesto de trabajo, en su área o departamento y en toda la organización, otorgando así una amplia atención y aprecio con los clientes, proveedores y trabajadores de la empresa sin importar su raza, orientación sexual, apariencia física o religión.

A. Siente una alta consideración y aprecio con los clientes, proveedores, directivos y compañeros tanto dentro de la organización como fuera de ella, e incentiva que otras personas que laboren en la empresa y a la sociedad actúen de forma similar inclusive hasta con sus propios directivos de la entidad, por lo que vela por el respeto hacia si mismo y hacia los demás.
B. Mantiene un aprecio y consideración superior con las personas que laboran al interior y fuera de la organización, aplicando un amplio sentido de respeto hacia los clientes, proveedores y trabajadores de la organización. Considera que el respeto es indispensable que se debe aplicar dentro de la empresa e incentiva que sus compañeros de trabajo actúen de forma similar.
C. Aplica una alta consideración con todas las personas que se encuentran dentro de la empresa y fuera de sus instalaciones, incluyendo a clientes, proveedores y trabajadores de la organización. Considera al respeto como un valor importante en la sociedad y lo aplica de acuerdo a sus principios morales.
D. Reconoce al respeto como un principio moral de las personas, espera una mayor consideración aprecio por parte de las demás personas para que se permita actuar de forma similar.

Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

A. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus compañeros o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le brinde suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.

B. Se identifica con brindar motivación a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para fortalecer un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de sus compañeros de trabajo. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D. No participa activamente cuando se ejecutan actividades en equipo aunque realiza la parte de trabajo que le corresponde, mantiene un cierto desinterés en mantener un beneficio en común con sus compañeros de equipo por lo que su aporte de nuevas ideas al grupo suele ser relativamente bajo.

Puntualidad

Es cumplir con prontitud las tareas que se la asignan a un colaborador dentro de su puesto de trabajo, por lo que suele empezar las actividades que les han sido encomendadas dentro del tiempo que se haya preestablecido por parte de los directivos

de la organización. Reconocer los objetivos de la empresa, de su área o departamento y de su puesto de trabajo por lo que pretende alcanzarlos dentro del menor tiempo posible garantizando un trabajo de calidad.

A. Se encuentra antes de la hora señalada para el desempeño de sus funciones laborales e incentiva públicamente que otras personas de la organización entre las que se encuentran sus directivos y compañeros de trabajo actúen de forma similar. Aplica la puntualidad como un principio fundamental en su vida diaria tanto con la empresa como con otros eventos particulares en sus actividades cotidianas.

B. Cumple con sus horarios de trabajo que se hayan establecido por parte de la organización pues considera que el tiempo es un recurso valioso y que no se debe permitir desperdiciarlo. Si por algún motivo es impuntual en su trabajo, reconoce su error y no culpa a factores externos que podrían incidir en el cumplimiento de la puntualidad. Incentiva a sus compañeros de trabajo a que actúen de forma similar.

C. Cumple con la puntualidad de todos los horarios prefijados por la empresa pues considera que al llegar con prontitud a su puesto de trabajo se encuentra dentro de sus principios morales buscando el logro permanente de sus objetivos personales y los de la organización.

D. Reconoce a la puntualidad como un principio que se debe aplicar dentro de las organizaciones, aunque a veces suele justificarse ante los factores externos por haber llegado tarde a su puesto de trabajo.

Responsabilidad

Cumplir a cabalidad con las funciones, actividades y tareas que les han sido encomendadas. Sentir como propios los objetivos y metas de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de su puesto de trabajo, de su área y de la organización.

A. Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente. Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente

identificado con ellos. Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo mediante el intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de sus compañeros de trabajo. Pone en práctica los mecanismos de control pautados con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas. Alcanza siempre los objetivos de su puesto de trabajo.

B. Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan y trabaja para el logro de los mismos. Tiene un excelente nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa. Escucha opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.

C. Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras. Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.

D. Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos. No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.

Honestidad

Sentir y obrar en todo momento en cumplimiento con la verdad y prácticas profesionales, respetando las políticas de la empresa. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, ya que la verdad y los valores morales están por encima de su accionar, por la que la organización así lo desea y comprende.

E. Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de la verdad. Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres.

Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.

F. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones pues sus actividades se realizan en pos de la verdad. Guía sus acciones por sus valores morales y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera. Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.

G. Respeta las pautas de acción que le impone la organización actuando con la verdad de acuerdo a sus principios morales. Acepta consejos que lo reorientan si ha cometido un error u omisión en el conocimiento de la verdad de acuerdo al respeto a los valores y buenas prácticas profesionales.

H. Oculta acciones propias o de su equipo cuando sabe que van contra principios o políticas de la organización. Ante un error o fracaso, tiende a depositar la responsabilidad de lo ocurrido en los demás por lo que le cuesta asumir sus propios errores.

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “hazlo que digo pero no lo que hago”

A. Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea

que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

B. Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.

C. Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes, sus compañeros de trabajo y lo demuestra en sus funciones encomendadas. Otorga a todos un trato equitativo.

D. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios pero pocas veces suele hacerlo públicamente, expresa lo que piensa aunque en determinadas circunstancias específicas suele quedarse callado.

Competencias específicas

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos e integrando las opiniones de sus colaboradores.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

A. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D. El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento

Desarrollo del equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

A. Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

B. Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

C. Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

D. Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A. Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B. Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C. Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D. Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

Relaciones públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la toda la comunidad.

A. Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad.

B. Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.

C. En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.

D. Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.