



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **CRISTINA PAOLA URIARTE SÁNCHEZ, C.C.: 0201529112**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DESARROLLO DE UN MODELO DE ASSESSMENT PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA COORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Agosto 2013

CRISTINA PAOLA URIARTE SÁNCHEZ

C.C: 0201529112

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Facultad de Psicología



Tesis previa la obtención del título Magister en Dirección Estratégica de Recursos

Humanos

“Desarrollo de un modelo de Assessment de selección de personal para la Corporación
Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.”

Cristina Paola Uriarte Sánchez

Director: Msc. Iván Ontaneda

Quito, 2013

AGRADECIMIENTOS

Al alfarero de mi vida, Dios, por concederme salud, fortaleza y decisión para alcanzar esta nueva meta.

A mis padres por acompañarme en el camino de un nuevo sueño con su infinito amor.

A Paúl por ser el compañero de mi vida, por estar a mi lado a cada instante alentando cada uno de mis sueños y levantándome en mis tropiezos.

Mis sinceros agradecimientos a mis queridos maestros el Ing. Iván Ontaneda y el Dr. Jaime Moreno por compartir conmigo todas sus conocimientos y experiencia que me han permitido culminar con éxito esta etapa estudiantil.

A todas las autoridades de la Gerencia de Desarrollo Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones por su consideración y apertura en la realización de la presente tesis.

DEDICATORIA

A mi pequeño angelito, mi sobrino, Elías Alejandro, quien con su sonrisa y ternura vino a recordarnos que la vida es una oportunidad que Dios nos da para cumplir nuestros más hermosos sueños.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Listado de cargos claves de la CNT EP como resultado del focus group.

Cuadro No. 2 Siete cargos claves para el logro de la estrategia.

Cuadro No. 3 Siete cargos claves para la continuidad de la operación.

Cuadro No. 4 Los 32 cargos claves de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Cuadro No. 5 Competencias actuales de los cargos claves de la CNT EP.

Cuadro No. 6 Acciones aplicadas en las competencias actuales de los cargos claves para el desarrollo de las competencias transversales.

Cuadro No. 7 Assessment vs otras técnicas de evaluación de selección.

Cuadro No. 8 Tipo de ejercicios de Assessment y competencias.

Cuadro No. 9 Tipo de ejercicios y competencias transversales CNT EP.

Cuadro No. 10 Tipo de ejercicios y niveles de cargos CNT EP.

Cuadro No. 11 Modelo de ejercicios y competencias.

Cuadro No. 12 Indicadores de selección de personal CNT EP.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Estructura de la estrategia empresarial de la CNT EP.

Gráfico No. 2 Estrategia de la innovación y transformación empresarial.

Gráfico No. 3 Cadena de valor de la CNT EP.

Gráfico No. 4 Flujograma de selección y contratación de personal.

Gráfico No. 5 Modelo de Iceberg Spencer & Spencer.

Gráfico No. 6 Relación entre competencias de Nadine.

Gráfico No. 7 Pasos de identificación de competencias transversales para la CNT EP.

Gráfico No. 8 Distribución de cargos claves en la estructura organizacional de la CNT EP.

Gráfico No. 9 Pasos para identificar las competencias transversales de los cargos claves de la CNT EP.

Gráfico No. 10 Acciones para la elaboración de competencias transversales.

Gráfico No. 11 Definición de competencias transversales de los cargos claves de la CNT EP.

Gráfico No. 12 Comportamientos de las competencias transversales.

Gráfico No. 13 Ejes de entrenamientos de observadores.

Gráfico No. 14 Evaluación del potencial.

Gráfico No. 15 Efectividad de predicción de las técnicas de evaluación en selección de personal.

Gráfico No. 16 Pasos para el desarrollo de la prueba piloto de Assessment.

Gráfico No. 17 Puntos clave de entrenamiento de observadores.

Gráfico No. 18 Etapas para la elaboración de un CMO.

Gráfico No. 19 Etapas para la identificación de indicadores de impacto de Assessment para la CNT EP.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1: FUNDAMENTO TEÓRICO Y ANTECEDENTES DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP | 1 |
| 1.1. Objetivo General | 1 |
| 1.2. Objetivos Específicos | 1 |
| 1.3. Historia de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP | 2 |
| 1.4. Misión y visión | 5 |
| 1.5. Estructura de la estrategia organizacional | 6 |
| 1.6. Objetivos Empresariales de la CNT EP 2011 – 2015 | 7 |
| 1.7. Mapa Estratégico | 8 |
| 1.8. Cadena de Valor de la CNT EP | 10 |
| 1.9. Estructura Organizacional | 11 |
| 1.10. El rol de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional dentro del plan estratégico empresarial de la CNT EP 2011 – 2015 | 12 |
| 1.11. El subsistema de Selección de Personal en la CNT EP | 12 |
| CAPÍTULO 2: GESTIÓN POR COMPETENCIAS | 15 |
| 2.1. Las Competencias | 15 |
| 2.1.1. Clasificación de Competencias | 16 |
| 2.1.2. Las competencias críticas laborales | 19 |
| 2.2. Gestión por competencias | 19 |
| 2.2.1. Selección por competencias | 20 |
| 2.3. Identificación de las competencias críticas laborales o transversales de la CNT EP | 21 |
| 2.3.1. Identificación de los cargos de alto impacto en los objetivos estratégicos y la cadena de valor de la CNT EP | 22 |
| 2.3.2. Identificación de las competencias transversales o críticas laborales | 36 |
| 3.1. Origen del Assessment Center | 45 |
| 3.2. Definición de Assessment Center | 46 |
| 3.3. Objetivos del Assessment Center | 46 |
| 3.4. Tipos de Assessment Center | 47 |
| 3.5. Usos del Assessment Center | 47 |
| 3.5.1. El Assessment Center para el Reclutamiento de Personal | 48 |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | |
|---|------------|
| 3.5.2. El Assessment Center en Selección de Personal | 48 |
| 3.6. Pasos para ejecutar un proceso de Assessment Center..... | 50 |
| 3.7. Ventajas y desventajas del Assessment Center | 54 |
| 3.8. Validez y Confiabilidad del Assessment Center..... | 56 |
| 3.8. Comparación del Assessment Center con otras técnicas de evaluación..... | 58 |
| 3.10. Ejercicios del Assessment Center | 60 |
| 3.11. Diseño de ejercicios de Assessment para evaluar las competencias transversales de la CNT EP .. | 63 |
| CAPÍTULO 4: INSTRUCTIVO DE ASSESSMENT DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA CNT EP..... | 71 |
| 4.1. Antecedentes | 71 |
| 4.2. Objetivo de la elaboración del instructivo de Assessment para selección de personal | 71 |
| 4.3. Alcance del instructivo | 71 |
| 4.4. Criterios de calidad, lineamientos y políticas | 71 |
| 4.5. Ubicación del modelo de Assessment dentro del proceso de selección de personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP..... | 72 |
| 4.6. Definiciones | 73 |
| 4.7. Instrucciones..... | 75 |
| CAPÍTULO 5: EJECUCIÓN DE UNA PRUEBA PILOTO DE ASSESSMENT DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CNT EP | 82 |
| 5.1. Planificación de la prueba piloto de Assessment de selección de personal..... | 83 |
| 5.2. Ejecución de la prueba piloto de Assessment de selección de personal..... | 89 |
| 5.3. Evaluación de la prueba piloto de Assessment de selección de personal | 92 |
| CAPÍTULO 6: IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA METODOLOGÍA DE ASSESSMENT EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CNT EP..... | 101 |
| 6.1. Antecedentes de Cuadro de Mando | 101 |
| 6.2. Definición de Cuadro de Mando..... | 102 |
| 6.3. Cuadro de mando operativo de Gestión del Talento Humano..... | 103 |
| 6.4. Elaboración de un CMO | 104 |
| 6.4.1. Diseño | 104 |
| 6.4.2. Desarrollo | 105 |
| 6.4.3. Ejecución..... | 106 |
| 6.5. Indicadores | 106 |
| 6.6. Identificación de indicadores de impacto de Assessment para la CNT EP | 107 |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES113

INTRODUCCIÓN

“Desarrollo de un modelo de Assessment de selección de personal para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.”

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, tiene como misión, unir a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial para alcanzar su visión empresarial, que consiste en: “Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”.

Para alcanzar lo establecido en el Plan Estratégico Empresarial 2011 – 2015 la CNT EP, incluye en el documento el diagnóstico de la CNT EP, dos de sus nudos críticos: a) Los inadecuados perfiles del personal, con competencias y motivaciones distantes de la misión empresarial. b) La falta de orientación al cliente y ciudadano dentro de la cultura organizacional; nudos críticos que se simplifica como la inadecuada gestión del talento humano por competencias. Por lo expuesto la preocupación de la CNT EP es el desarrollo de su talento humano, por lo que dentro de su planificación estratégica 2011 – 2015, destaca la importancia de realizar esfuerzos para remediar la situación actual.

El desarrollo del talento humano de una organización inicia antes de la incorporación de una persona, es decir en el proceso de selección, debiendo hacerse todos los esfuerzos posibles para incorporar en el proceso de selección metodologías y técnicas que permitan analizar el grado de competencias que cada postulante posee, de modo que se pueda vincular a personas que satisfagan en mayor medida el perfil requerido para el cargo, sin caer en el error de pensar que la

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

persona podrá cambiar en lo posterior con la aplicación de otras técnicas de gestión del talento humano, como la capacitación, ya que la experiencia ha demostrado que esto no siempre ocurre.

Una técnica de evaluación de competencias que hoy en día se utiliza, demostrando un alto grado de efectividad es el Assessment, que es una técnica de evaluación de observación directa, que permite identificar los comportamientos que evidencian el grado de competencia que una persona posee y que permite pronosticar su desempeño laboral en relación a lo requerido por el cargo.

La propuesta de esta disertación de tesis es elaborar ejercicios de Assessment que permitan, dentro del proceso de selección de personal, medir las competencias transversales o críticas laborales de los cargos claves de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., también definidas en este proyecto, de modo que el proceso de selección garantice que los candidatos seleccionados se ajusten en mayor proporción a las necesidades de los cargos, en función de los objetivos organizacionales.

RESUMEN EJECUTIVO

Cada vez, más empresas se preocupan por utilizar técnicas eficaces de alta validez y confiabilidad, a fin de determinar en un proceso de selección, cuáles son las competencias de los candidatos y más aún, determinar aquellas que formaran parte del talento humano de sus empresas, es decir aquellas que son compatibles para impulsar la estrategia empresarial.

El Assessment es una técnica que responde a esta constante preocupación de las empresas, permite buscar el potencial de las personas, a través de la observación directa de comportamientos que evidencian las competencias que pronostican un buen desempeño en un cargo o puesto de trabajo. Es importante señalar que no existe una propuesta fija de esta herramienta, sino que se diseñan de acuerdo al objetivo de la evaluación, para selección de personal el objetivo principal es elaborar ejercicios de evaluación que simulen lo más real posible el trabajo que va a desempeñar.

Las ventajas del Assessment radican en la aplicación sencilla, así como su alta fiabilidad y validez, los mismos que logran mejores predicciones sobre el comportamiento individual o en grupo de las personas; además se aprecian las habilidades existentes o aquellas que el candidato debe desarrollar.

El inconveniente del Assessment es su inversión, ya que requiere contar con instalaciones adecuadas, desplegar varias técnicas, poseer un número apropiado de evaluadores formados y disponer de un período de tiempo considerable.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Este trabajo pretende abordar un análisis del Assessment, como método de evaluación estandarizado del comportamiento, usado como técnica para la selección de personal en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Empezaremos rastreando los antecedentes históricos y las generalidades de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, a fin de comprender su estrategia empresarial y de este modo definir las competencias transversales que generan impacto en la misma.

A continuación se realizará una descripción teórica acerca del Assessment Center con su respectiva aplicación práctica en la elaboración de ejercicios de Assessment que permitirán medir las competencias transversales definidas.

Seguido se procederá a detallar y explicar las etapas que necesariamente se deberán seguir en la CNT EP para utilizar esta herramienta. Respetando el contenido teórico mencionado se mostrará el plan piloto realizado en la CNT EP previa a la aplicación del Assessment Center.

Por último se definirá los indicadores que permitan evaluar el impacto que genere esta herramienta en la selección de personal de la Corporación.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTO TEÓRICO Y ANTECEDENTES DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.

1.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de Assessment de selección de personal para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, a fin de mejorar el proceso selección para atraer al mejor talento humano.

1.2. Objetivos Específicos

- Identificar y definir las competencias transversales de los cargos claves de la Corporación, que serán evaluadas en el proceso de selección de personal.
- Diseñar los ejercicios de Assessment de selección de personal para medir las competencias transversales identificadas en el proceso de selección.
- Elaborar el instructivo de Assessment, detallando el procedimiento y las políticas que regirán la aplicación de esta herramienta en la selección de personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- Socializar la metodología de Assessment a los futuros involucrados del proceso y realizar una prueba piloto de los ejercicios de Assessment de selección.
- Establecer los indicadores de medición de impacto de la metodología de Assessment en el proceso de selección.

1.3. Historia de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

El telégrafo, comunicó tanto a los pueblos del Ecuador como a este país al mundo. En 1882 el sistema morse se establece, así como el tendido de cable desde Salinas hasta Panamá, lo que permitió la comunicación internacional. En ese mismo año se inauguró en la ciudad de Guayaquil, el servicio de cablegrafía nacional e internacional; en 1883 Alfaro contrató a Marcus J. Kelly, ingeniero inglés, para la construcción de las líneas telegráficas de Manabí. El primer mensaje telegráfico interno en Ecuador fue transmitido el 9 de julio de 1884, sobre una línea entre Quito y Guayaquil, los primeros operadores de los telégrafos fueron tres peruanos y un cubano, pues no se preparó con antelación al personal nacional.

Durante los primeros años las comunicaciones entre Guayaquil, Quito y otras ciudades del país, eran difíciles, ya que los campesinos cortaban los postes del cable, para hacerlos leña y arrancaban los cables para arreglar los arneses. En 1888, en Guayaquil se instala la primera central telefónica en el Ecuador y en Quito una central semi – automática en el año de 1900.

El telégrafo inalámbrico en 1920, conectaba Quito y Guayaquil, y los “Mensajeros Ciclistas” llevaban la comunicación a su destino con un tiempo de espera de 15 a 20 minutos, por este medio se informaba los descarrilamientos del ferrocarril, y el aprendizaje del sistema para ser telegrafista era de aproximadamente un año, el telégrafo creó la necesidad de contar con electricistas hábiles, lo que posteriormente dio origen a la profesión de Ingenieros Electricistas, las exportaciones aumentaron gracias a la comunicación.

En 1949 fue inaugurada la Empresa de Teléfonos de Quito, la Compañía de Teléfonos de Guayaquil nace en 1953.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

En 1957 el Sputnik es lanzado al espacio por los rusos y empieza la era satelital en el mundo, en nuestro país en esas fechas, las telecomunicaciones llegan gracias a la planificación y construcción de redes, la Empresa de Radio Telégrafos y Teléfonos Ecuador (ERTTE) fue creada en 1958 y para los años sesenta tenemos las empresas: en Pichincha (ETQ); y Guayas (ETG). La ERTTE se reestructuró en 1963 y se llamó ENTEL.

All America Cable and Radio fue nacionalizada en 1970, en Febrero de 1971 se cuenta con dos compañías regionales; se inaugura el 19 de Octubre de 1972 la primera estación terrena con la antena en Guangopolo, así comienza nuestra era satelital y el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL). Las centrales eran analógicas y en 1981 comienza la transformación a tecnología digital con la central NEC Japonesa, se continúa con ALCATEL de Francia, y aproximadamente, desde el año 2007, se realiza el paso de tecnología TDM a equipos de nueva generación IP.

En 1993 llega la telefonía celular con Otecel y Conecel, Alegro Móvil nace en el 2003.

El 10 de agosto de 1992, la Ley Especial de Telecomunicaciones transforma IETEL en EMETEL, Empresa Ecuatoriana de Telecomunicaciones, la misma que el 30 de agosto de 1995 se transforma en EMETEL S.A. El 18 de noviembre de 1997 se escinde y nacen ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A.

El 1 de Octubre del 2008, las empresas escindidas forman la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. y el 30 de octubre del 2008, el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa, firma el decreto con el cual crea el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información; posteriormente, el 4 de febrero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y es desde entonces es la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

EP; en el mes de marzo del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, a fin de potenciar la cartera de productos enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad.

Hoy en día las telecomunicaciones contribuyen al desarrollo de los pueblos y su integración en el mundo, por esto el 21 de agosto de 2001, se conforma la Comisión Nacional de Conectividad, que es un plan estratégico para que el Ecuador ingrese a la Sociedad Global de la Información, utilizando Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). La Agenda Nacional de Conectividad es política del Estado Ecuatoriano.

Los ejes estratégicos de la Agenda Nacional de Conectividad sustentados en la Infraestructura para el Acceso, son: Gobierno en Línea, Comercio Electrónico, Teleducación y Telesalud.

El programa de Gobierno en Línea, formula un conjunto de iniciativas y proyectos que utilizan las TIC para que el Estado esté al servicio del ciudadano en información, trámites, contrataciones públicas y participación ciudadana, innovando las relaciones gobierno – ciudadano.

El programa de Comercio Electrónico, promueve la incorporación a la economía digital en términos competitivos para favorecer las actividades productivas, tales como el comercio, la agricultura, la ganadería, el turismo y la industria.

El programa de Teleducación, complementa y moderniza las metodologías y formas de enseñanza en la educación formal, en la educación continua, la capacitación y el entrenamiento.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Finalmente el Programa de Telesalud, ofrece servicios de salud, en prevención, diagnóstico, estadísticas y tratamiento de enfermedades y dolencias; así como la capacitación continua de profesionales de la salud y público en general, en especial en zonas rurales y urbanas marginales del país.

Dentro del Plan Nacional de Conectividad, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., ejecutó importantes proyectos, lo que ha marcado su gestión en el año 2010, contribuyendo al crecimiento del país y su desarrollo por medio de la inversión, crecimiento en telefonía fija, puertos de internet, ampliación del cable panamericano, red IP/MPLS, CIS, televisión codificada, sorteos de planta externa para dotación de líneas y fibra óptica, telefonía inalámbrica CDMA 450, suministro e instalación de infocentros y dentro del Plan Nacional de Conectividad Escolar, son ya 2.000 los establecimientos educativos fiscales que cuentan con el servicio de internet sin costo, con más de un millón de estudiantes beneficiados.

Son muchos los proyectos ya ejecutados y para el 2013 la CNT EP planifica, con visión al futuro y se proyecta para ser la mejor empresa de telecomunicaciones convergentes, acorde a las exigencias que impone el vertiginoso desarrollo de las tendencias mundiales.

1.4. Misión y visión

Mediante Resolución No. DIR-CNT-008-2010-025, del 05 de Julio de 2010, el Directorio de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, aprueba el Plan Estratégico Empresarial para el período 2011-2015, el mismo que determina que la CNT EP, tiene como misión unir a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial y así alcanzar su visión empresarial, que consiste en: “Ser la empresa

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”.

1.5. Estructura de la estrategia organizacional

La cultura organizacional de la CNT EP se constituye en base a la estrategia de innovación y transformación empresarial, la cual tiene como ejes de acción: Crecimiento, Productividad y Sostenibilidad.

Gráfico No. 1 Estructura de la Estrategia Empresarial.



Fuente: Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011 – 2015
Elaborado por: Gerencia de Planificación Empresarial, CNT EP.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

La estrategia, sus ejes, sus objetivos, sus acciones y sus metas se constituyen en las directrices de la cultura organizacional, la cual en el día a día se consolida con el trabajo conjunto en los distintos programas, proyectos y actividades.

Gráfico No. 2 Estrategia de Innovación y Transformación Empresarial



Fuente: Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011 – 2015
Elaborado por: Gerencia de Planeación Empresarial, CNT EP

1.6. Objetivos Empresariales de la CNT EP 2011 – 2015

Los objetivos empresariales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP de acuerdo a los ejes de acción son:

Crecimiento:

- Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

- Ser la empresa pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnologías de la información y comunicación, impulsando su uso a nivel nacional.

Productividad:

- Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
- Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el sector público, que contribuya con su desarrollo.

Sostenibilidad:

- Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.

1.7. Mapa Estratégico

Perspectiva Cliente:

- Lograr clientes satisfechos, resultado de una excelente relación con el cliente y servicios de calidad.
- Posicionar la marca CNT EP con identidad nacional.
- Incrementar la base de clientes en todas las líneas de negocio.

Perspectiva Sociedad:

- Ser una empresa socialmente responsable.
- Incrementar la cobertura de acceso del servicio de banda ancha en instituciones sociales.

Perspectiva Procesos Internos:

- Alcanzar una gestión eficaz del proceso de abastecimiento.
- Alcanzar una gestión eficaz de los procesos de reclamos, averías y facturación de los servicios.
- Asegurar disponibilidad, seguridad y funcionamiento óptimo de red de telecomunicaciones y TI.
- Alcanzar una gestión eficaz de los procesos de venta e instalación de los servicios.
- Expandir la red de telecomunicaciones, para atender la demanda comercial y social con ejecución oportuna de proyectos, utilizando la tecnología más eficiente.
- Desarrollar y diversificar oferta flexible de productos – servicios, empaquetamiento, ajustada a necesidades de todos los segmentos de clientes y con valor agregado.
- Desarrollar ventaja competitiva por gestión regulatoria e interconexión anticipada y proactiva.
- Desarrollar ventaja competitiva por gestión eficaz de inteligencia de mercado e industria de telecomunicaciones.

Perspectiva Financiera:

- Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.
- Reducir los costos operacionales-
- Maximizar la ejecución presupuestaria (Inversiones + Gastos).
- Incrementar los ingresos.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

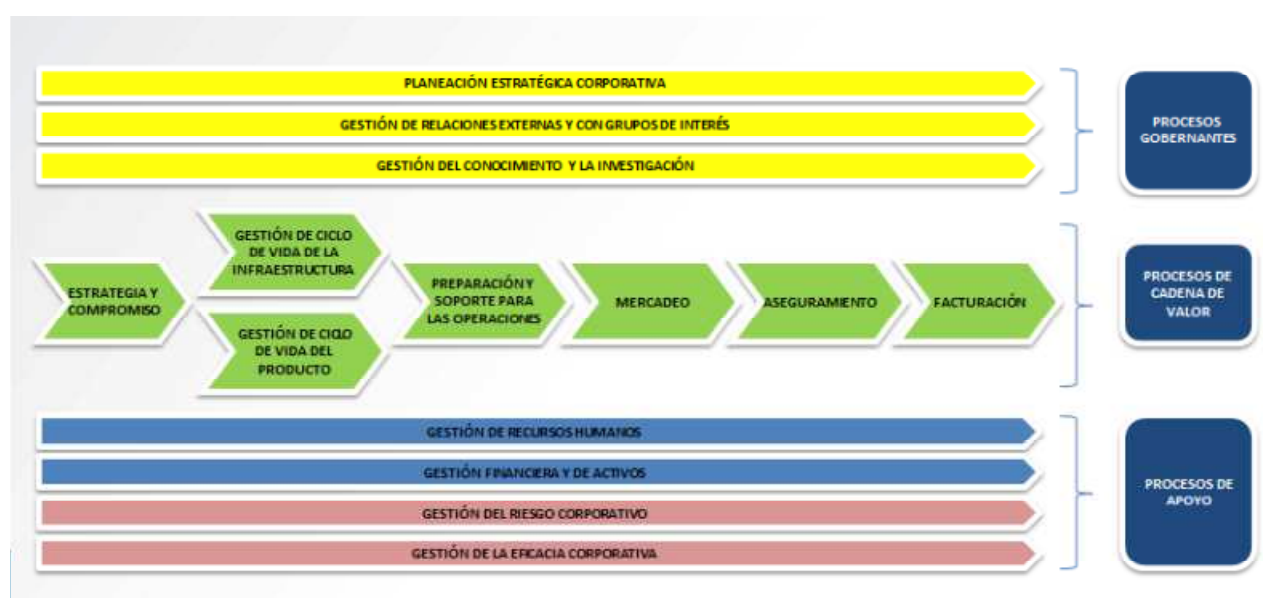
Perspectiva Desarrollo – Aprendizaje:

- Implementar la arquitectura de TI (aplicaciones, datos, infraestructura TI) alineada a las necesidades del negocio.
- Desarrollar talento humano competente y asegurar el dimensionamiento óptimo del mismo.
- Alinear la cultura organizacional y el talento humano a la estrategia.
- Desarrollar liderazgo orientado al logro de resultados.

1.8. Cadena de Valor de la CNT EP

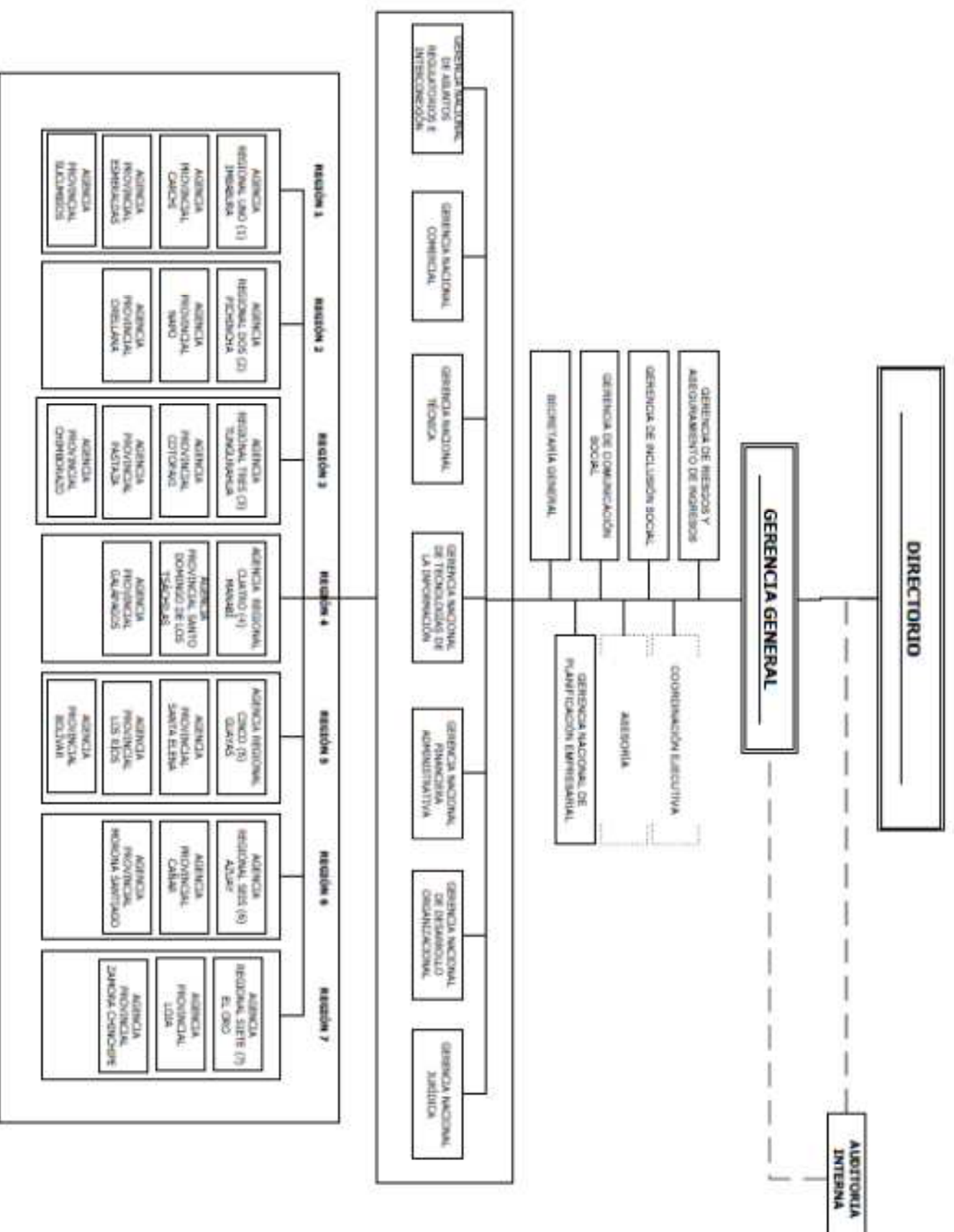
Considerando los objetivos empresariales de la CNT EP, se ha determinado los procesos que generan valor en el cumplimiento de los mismos, a continuación se describen dichos procesos:

Gráfico No. 3 Cadena de Valor CNT EP



Fuente: Memoria Empresarial 2011
Elaborado por: Gerencia de Calidad y Productividad, CNT EP

1.9. Estructura Organizacional



1.10. El rol de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional dentro del plan estratégico empresarial de la CNT EP 2011 – 2015

El diagnóstico de la CNT EP, previo a la elaboración del Plan Estratégico Empresarial 2011 – 2015 ha identificado falencia en la gestión del talento humano, originando dificultades en la consecución de los objetivos estratégicos, por esta razón la Corporación Nacional de Telecomunicaciones a través de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, incorpora en su estructura, la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, a fin de apalancar la gestión por Competencias.

1.11. El subsistema de Selección de Personal en la CNT EP

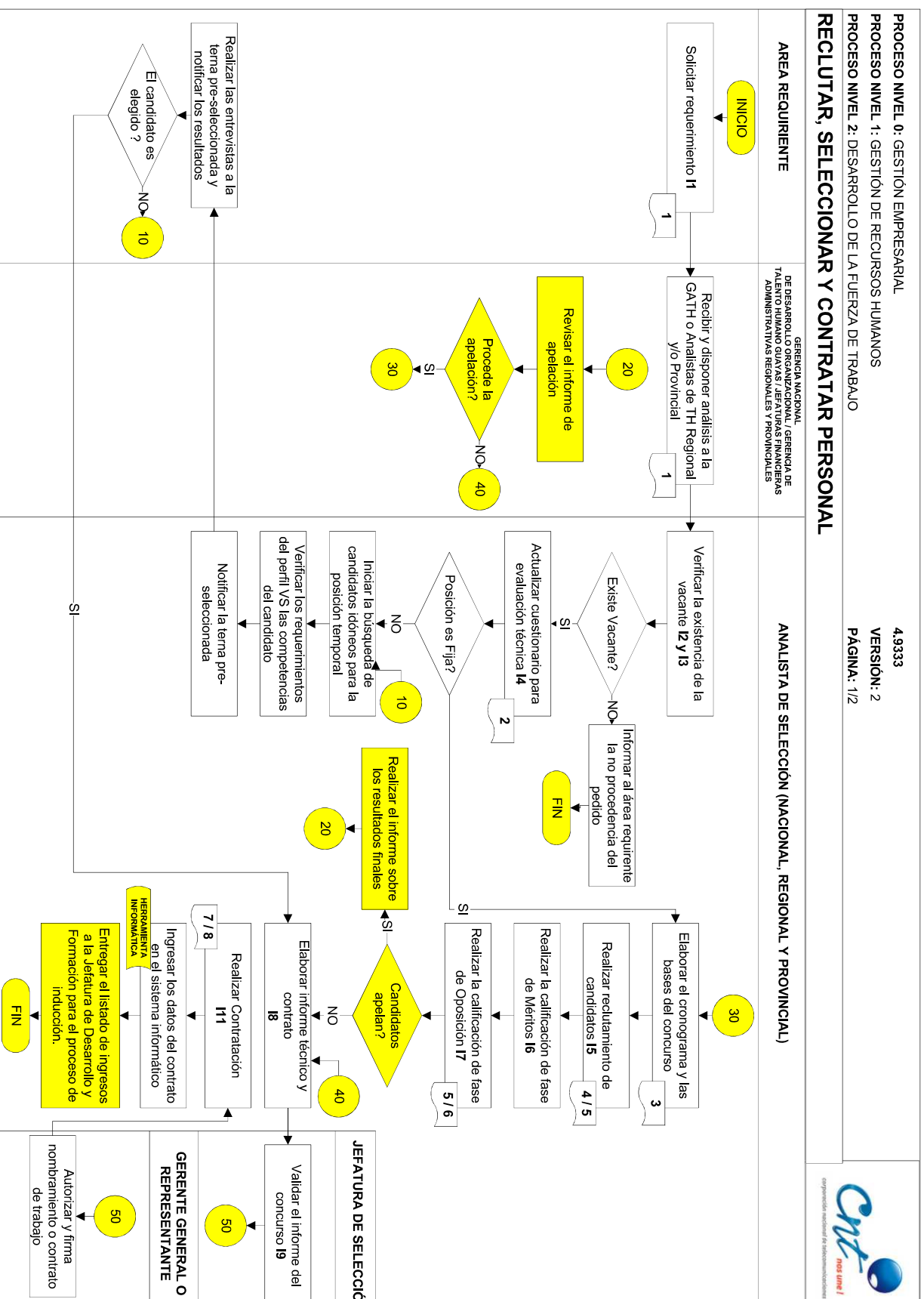
Actualmente el proceso de selección de personal en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones responde a la figura de Concursos de Méritos y Oposición, a fin de dar cumplimiento a lo indicado en la Constitución de la República del Ecuador, capítulo V, sobre los derechos de participación, Art. 61, literal 7, “Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades y en su sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para personas con discapacidad y participación intergeneracional”; estos Concursos son desarrollados de acuerdo al modelo de selección secuencial y constan de tres etapas de evaluación:

1. **Méritos:** que implica la puntuación de educación formal, experiencia y capacitación.
2. **Oposición – prueba técnica:** corresponde la evaluación de conocimientos técnicos a través de un cuestionario de conocimientos proporcionado por el área en donde se cubrirá la vacante.

- 3. Oposición – Comité de Selección (entrevista final):** el objetivo principal de la entrevista es la interacción de los miembros del Comité de Selección (área requirente) con los candidatos, a fin de indagar en las competencias del candidato.

En base a lo detallado, actualmente el proceso de selección en la Corporación no contempla ninguna técnica de evaluación de competencias, y de acuerdo a la preocupación actual por la gestión del talento humano es importante implementar en dicho proceso técnicas de medición de competencias.

Gráfico No. 4 Flujiograma de Selección y Contratación de Personal



Fuente: Manual de Procesos CNT EP

Elaborado por: Gerencia de Calidad y Productividad, CNT EP.

CAPÍTULO 2: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

2.1. Las Competencias

Por el año de 1975, David McClelland fue el primero en recalcar el término “competencia”, sus investigaciones lo llevaron a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland afirmaba que para desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, sus competencias, que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Otros autores mencionan: “Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación” (Spencer y Spencer, 1993, p. 9)

“El análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos" y agrega: "la competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer". (Mertens, L., 1996)

“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, éstos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Poniendo en práctica, de forma integrada, las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos” (Levy - Leboyer, 1997)

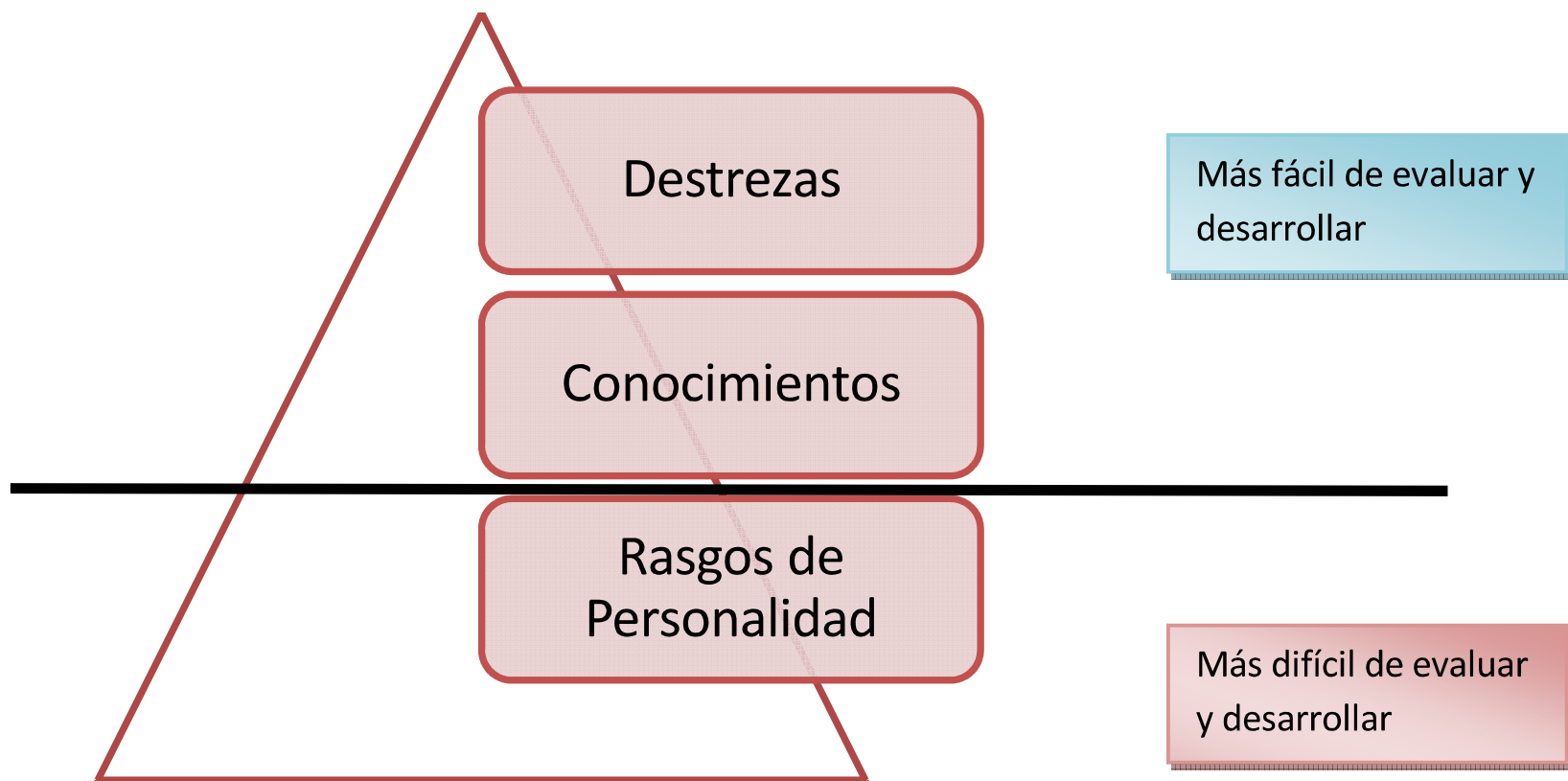
2.1.1. Clasificación de Competencias

La clasificación de competencias se puede considerar como base para poder iniciar adecuadamente el proceso de diseño y desarrollo de un sistema de competencias en una organización.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación:** se refieren a los intereses que una persona considera o desea conscientemente, estas competencias dirigen a ciertas acciones u objetivos.
2. **Características:** son aquellas características físicas y respuestas conscientes a situaciones o información; por ejemplo, agudeza visual.
3. **Concepto propio:** contemplan las actitudes, valores o imagen propia de una persona, estos predicen el desempeño en los puestos a corto o largo plazo; por ejemplo, liderazgo.
4. **Conocimiento:** Es la información que una persona posee sobre alguna área específica; por ejemplo, telecomunicaciones.
5. **Habilidad:** Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental; por ejemplo, pensamiento analítico.

Gráfico No. 5 Modelo del Iceberg Spencer & Spencer



Fuente: Spencer & Spencer, 1993, citado en Alles, 2006
Elaborado por: Cristina Uriarte

Según Spencer y Spencer las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales; las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones se encuentran escondidas en la personalidad.

Según Levy – Levoyer se pueden identificar dos tipos de competencias que se encuentran estrechamente ligadas: las competencias individuales y las competencias empresariales; el primer tipo son de propiedad de la persona, mientras que el segundo son desarrolladas en común por los individuos pero pertenecen a la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada persona aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada; el análisis de las competencias de la empresa

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

permiten definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a corto y largo plazo.

Para otra autora, Nadine Jolis, existen tres tipos de competencias que finalmente convergen en una:

1. **Teóricas:** formación académica.
2. **Prácticas:** traducir los conocimientos en acciones operativas.
3. **Sociales:** lograr un trabajo en equipo.
4. **Conocimiento:** obrar en la práctica, aportar con innovaciones y creatividad.

Gráfico No. 6 Relación entre competencias según Nadine



Fuente: Nadine, Compétences et Compétitivité, 1998

Elaborado por: Cristina Uriarte

2.1.2. Las competencias críticas laborales

Según la definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional – Cinterfor- perteneciente a la Organización Internacional del Trabajo, la competencia laboral es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, es una capacidad real y demostrada.

Son aquellas competencias llamadas también **transversales** que informan realmente de las claves del éxito de las personas en el desempeño eficaz de las tareas que impactan a los objetivos empresariales, es decir tienen una influencia decisiva en la estrategia empresarial.

2.2. Gestión por competencias

El reto para todas las áreas de la empresa, se encuentra en los procesos productivos y de comercialización de sus productos o servicios, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se quieren obtener. Sin embargo los únicos protagonistas de lo mencionado son el equipo de trabajo que integra la organización, es decir sus personas.

Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas, ya que son quienes llevan a cabo las actividades para la consecución de objetivos planificados, el éxito y fracaso no reside en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores para la consecución de los objetivos que la empresa haya determinado. Por ello, el mundo de los negocios ha influenciado notablemente dentro de la disciplina de los recursos humanos, es así que las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

competitiva, mientras mejor integrado se encuentre el equipo de trabajo, de tal manera que se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la organización.

El modelo de Gestión por Competencias es una herramienta estratégica, un estilo de dirección que resalta el factor humano que permite impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades de las actividades laborales. Este enfoque se basa en que toda la organización está constituida por personas que darán a la misma, a través de sus competencias la ventaja competitiva.

La Gestión por Competencias debe iniciar desde la descripción de puestos y la selección de personal, concluyendo con los planes de carrera y sucesión.

2.2.1. Selección por competencias

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Los sistemas de selección basados en competencias conciben y emplean éstas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor de desempeño en un puesto de trabajo.

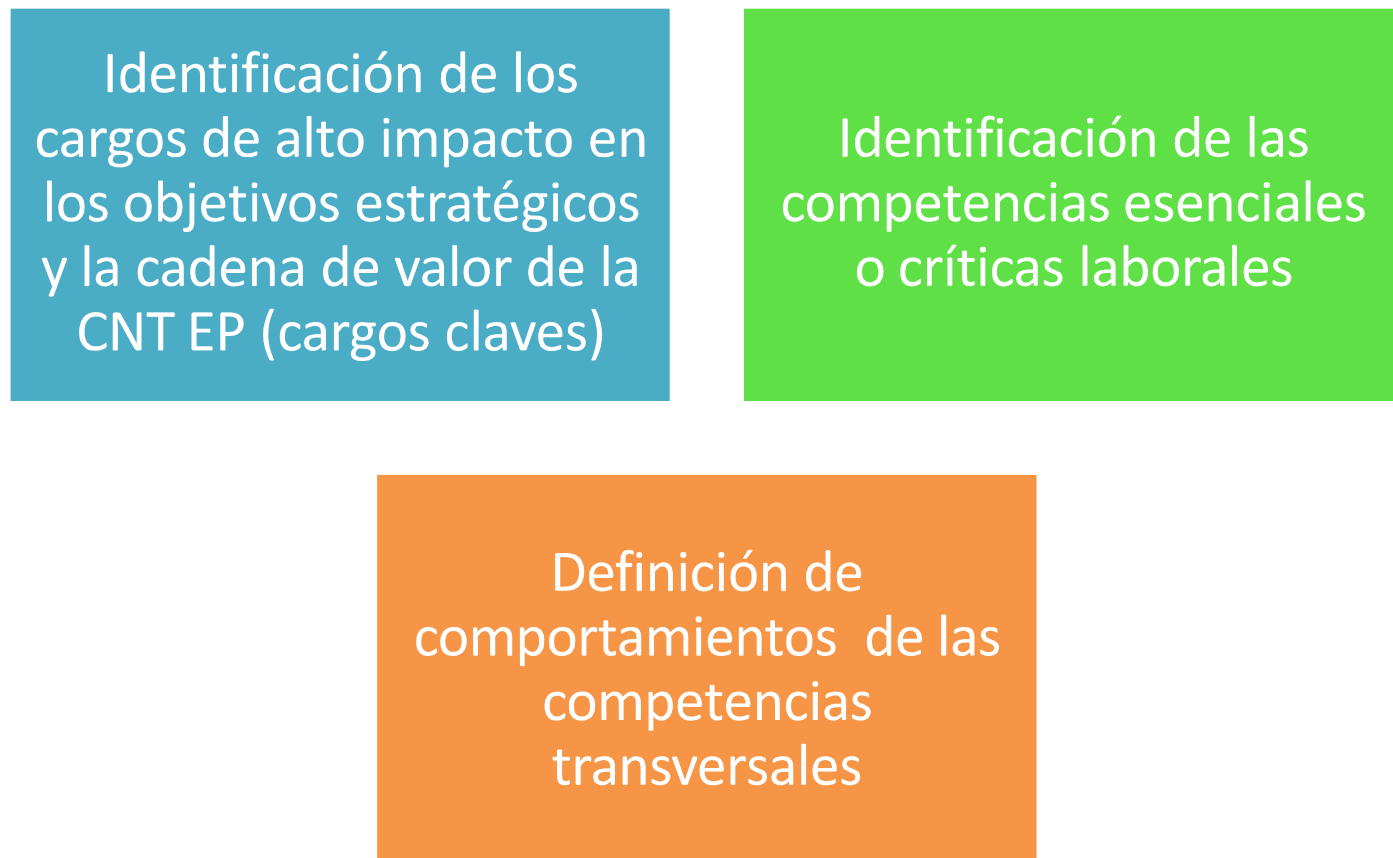
La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que se introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

2.3. Identificación de las competencias críticas laborales o transversales de la CNT EP

Cada empresa desarrolla sus actividades en un entorno propio, pero las técnicas de gestión de los recursos humanos han alcanzado un nivel de unificación, por ello ha sido fundamental que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, establezca claramente su ubicación actual, su entorno y su posible evolución dentro de su Plan Estratégico 2011 – 2015 (detallado en el capítulo primero de este proyecto); sin embargo mediante este planteamiento es importante considerar los cambios constantes que afectan a la CNT EP, y que suponen oportunidades aprovechables, las mismas que generan muchas actividades por realizar, muchas decisiones por tomar y diversas tareas por desempeñar, es por esto la importancia de establecer las competencias transversales o críticas laborales para el cumplimiento de objetivos planteados en el Plan Estratégico y de esta manera realizar un proceso de selección que permita incorporar talentos que respondan a la dinámica de la Corporación.

Los tres pasos para la identificación de las competencias transversales o críticas laborales de la CNT EP fueron:

Gráfico No. 7 Pasos de identificación de competencias transversales para la CNT EP



Elaborado por: Cristina Uriarte

2.3.1. Identificación de los cargos de alto impacto en los objetivos estratégicos y la cadena de valor de la CNT EP

El objetivo de esta actividad fue la búsqueda de información que permita discernir los cargos que generan impacto en la estrategia empresarial de la CNT EP, es por esta razón y considerando la misión principal de una de las unidades organizativa de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, la Gerencia de Calidad y Productividad, la misma que consiste en apoyar en el diseño e implementación de los modelos de la estructura organizacional de la CNT EP alineados a la planeación estratégica organizacional, se realizó un focus group con el equipo de trabajo de dicha área. A continuación se muestra la ficha que resume la información del focus group:

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| FICHA DE REUNION NO. 1 | | Tema: Focus group para cargos que generan impacto en la CNT EP |
| Fecha: 07 de enero de 2013 | Lugar: CNT EP, edificio Doral | Hora: 16h30 a 18h30 |
| Asistentes | | |
| Nombre y Apellido | | Cargo |
| Lenin Iñiguez | | Analista de Calidad y Productividad |
| Christian Alvear | | Analista de Calidad y Productividad |
| Alejandro Llerena | | Analista de Calidad y Productividad |
| José Mena | | Analista de Calidad y Productividad |
| Cristina Uriarte | | Analista de Gestión de Selección |
| Objetivo | | |
| Identificar del listado de cargos de la CNT EP aquellos que son de impacto para el plan estratégico de la CNT EP | | |
| Desarrollo | | |
| Presentación del Plan Estratégico vigente de la CNT EP. | | |
| Identificación individual de los cargos que generan impacto | | |
| Identificación grupal de los cargos que generan impacto | | |
| Análisis, consenso y consolidación de resultados. | | |
| Conclusiones y acciones | | |
| Se identificaron 87 cargos que generan impacto en el plan estratégico de la CNT EP. | | |
| Se desarrollará una nueva reunión para clasificar y ponderar los cargos resultantes a fin de disminuirlos hasta tener el grupo de cargos de mayor impacto. | | |

Los instrumentos empleados para el desarrollo de este focus group fueron:

- a) Presentación de un resumen del Plan Estratégico Empresarial 2011 – 2015 de la CNT EP (Ver Anexo No. 1), detallado en el capítulo primero de este trabajo.
- b) Tarjetas de consideraciones para identificar los cargos que impactan en la estrategia empresarial.

TARJETA 1.

Impacto en la formulación e implementación de la estrategia

TARJETA 2.

Impacto en la continuidad de la operación para consecución de objetivos

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

c) La matriz de identificación de cargos que impactan en la CNT EP.

| Matriz de identificación de cargos de impacto en la CNT EP. | | | | |
|--|-------------------------|-----------------|--------------|--|
| Instrucciones. | | | | |
| Posterior a la presentación que muestra la estrategia empresarial 2011 - 2015 de la CNT EP, realice un breve resumen de los objetivos empresariales. | | | | |
| Coloque una "X" en los cargos que usted considere intervienen en la consecución de estos objetivos, ya sea estratégica u operativamente. | | | | |
| Misión / Visión / Objetivos Empresariales. | | | | |
| | | | | |
| Gerencia Nacional | Gerencia de Área | Jefatura | Cargo | Este cargo impacta en la consecución de los objetivos empresariales de la CNT EP? |
| | | | | X |
| | | | | |
| | | | | X |

La dinámica de este focus group inició con la presentación del Plan Estratégico Empresarial de la CNT EP 2011 – 2015, posterior a esta actividad se entregó la matriz de identificación de cargos de impacto de la CNT EP y se pidió a los participantes que en relación a la presentación realicen un resumen de la misión, visión y los objetivos empresariales de la CNT EP; a continuación se entregó el listado de los cargos que actualmente forman parte del Manual de Clasificación de Puestos de la CNT EP (Ver Anexo No. 2), así como las tarjetas de criterios que debían considerar para la identificación de los cargos que impactan, con estas herramientas se solicitó que coloquen una “X” en el cargo que respondan a cualquiera de los dos criterios que las tarjetas señalaban. Finalmente se realizó un análisis de la información que permitió consensuar, unificar y determinar los cargos que cumplían con estos criterios.

Como resultado se determinó de los 545 cargos del Manual de Clasificación de Puestos, 86 que generan impacto en la estrategia empresarial o en la operatividad de las actividades de la CNT EP, los mismos que a continuación se detallan:

Cuadro No. 1 Listado de cargos “claves” de la CNT EP como resultado del Focus

Group

| No. | GERENCIA | JEFATURA | CARGO |
|-----|------------------------------|--|---|
| 1 | NACIONAL COMERCIAL | NACIONAL COMERCIAL | GERENTE NACIONAL COMERCIAL |
| 2 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | GERENTE DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE |
| 3 | PRODUCCIÓN DE TI | INFRAESTRUCTURA DE TI | ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS TI |
| 4 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS FIJO | ANALISTA DE ACCESOS FIJOS PLANTA EXTERNA |
| 5 | CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD | | ANALISTA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD |
| 6 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | ANALISTA DE CORE |
| 7 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE PLATAFORMAS IP-MPLS | ANALISTA DE DISEÑO DE RED DE PLATAFORMAS IP-MPLS |
| 8 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | ANALISTA DE ENERGIA Y CLIMATIZACION |
| 9 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS FIJO | ANALISTA DE EQUIPOS DE ACCESO FIJO |
| 10 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | ANALISTA DE FACTURACION |
| 11 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | ANALISTA DE GESTION DE ENERGIA Y CLIMATIZACION |
| 12 | MERCADEO | INTELIGENCIA Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO | ANALISTA DE GESTION DE INTELIGENCIA Y PLANIFICACION DEL NEGOCIO |
| 13 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS FIJAS | ANALISTA DE GESTION DE O&M CORE Y PLATAFORMAS |
| 14 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | ANALISTA DE GESTION DE O&M DE COMUNICACIONES DE ISP |
| 15 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE ACCESOS INALÁMBRICOS | ANALISTA DE GESTION DE O&M DE RED DE ACCESO INALAMBRICO |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| No. | GERENCIA | JEFATURA | CARGO |
|-----|-----------------------------|--|---|
| 16 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA | ANALISTA DE GESTION DE O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA |
| 17 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE MICROONDAS | ANALISTA DE GESTION DE O&M DE REDES DE MICROONDAS Y SATELITALES |
| 18 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | ANALISTA DE GESTION DE PLATAFORMAS DSLAM |
| 19 | PRODUCCIÓN DE TI | INFRAESTRUCTURA DE TI | ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA DE TI |
| 20 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA | ANALISTA DE INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA |
| 21 | MERCADEO | INTELIGENCIA Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO | ANALISTA DE INTELIGENCIA Y PLANIFICACION DEL NEGOCIO |
| 22 | INTERCONEXIÓN | NEGOCIACIÓN | ANALISTA DE NEGOCIACION |
| 23 | PRODUCCIÓN DE TI | INFRAESTRUCTURA DE TI | ANALISTA DE NETWORKING |
| 24 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS FIJAS | ANALISTA DE O&M CORE Y PLATAFORMAS FIJAS |
| 25 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS MOVILES | ANALISTA DE O&M CORE Y PLATAFORMAS MOVILES |
| 26 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE ACCESOS INALÁMBRICOS | ANALISTA DE O&M DE RED DE ACCESO INALAMBRICO |
| 27 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE MICROONDAS | ANALISTA DE O&M DE REDES DE MICROONDAS Y SATELITALES |
| 28 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA | ANALISTA DE O&M DE REDES FIBRA OPTICA |
| 29 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | PROYECTO SWUAT | ANALISTA DE O&M PROVINCIAL |
| 30 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | ANALISTA DE PLANEACION ESTRATEGICA |
| 31 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS INALÁMBRICO | ANALISTA DE PLANIFICACION DE ACCESOS INALAMBRICOS |
| 32 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | ANALISTA DE PLATAFORMAS |
| 33 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | ANALISTA DE PLATAFORMAS COMUNICACIONES ISP |
| 34 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | ANALISTA DE PLATAFORMAS DSLAM |
| 35 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE PLATAFORMAS IP-MPLS | ANALISTA DE GESTIÓN DE PLATAFORMAS IP-MPLS |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| No. | GERENCIA | JEFATURA | CARGO |
|-----|-----------------------------|---------------------------------|--|
| 36 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ENERGÍA Y CLIMATIZACIÓN | ANALISTA DE PROYECTOS DE ENERGIA Y CLIMATIZACION |
| 37 | MERCADEO | SERVICIOS DE VALOR AGREGADO | ANALISTA DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO |
| 38 | MERCADEO | TELEVISIÓN | ANALISTA DE TELEVISION |
| 39 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | ANALISTA DE TERMINALES DE INGENIERIA |
| 40 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | ANALISTA DE TRANSMISION |
| 41 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS FIJOS | ANALISTA DE VOZ INTERNET Y DATOS FIJOS |
| 42 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL | ANALISTA DE VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL |
| 43 | SOLUCIONES DE TI | ARQUITECTURA TI | ARQUITECTO DE TI |
| 44 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA | COORDINADOR DE INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA |
| 45 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | COORDINADOR DE PLANIFICACION ESTRATEGICA |
| 46 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PMO | COORDINADOR DE PMO |
| 47 | CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD | | GERENTE DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD |
| 48 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | | GERENTE DE INGENIERIA |
| 49 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | | GERENTE DE INGENIERIA E IMPLEMENTACION |
| 50 | MERCADEO | | GERENTE DE MERCADEO |
| 51 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE O&M DE CORE Y PLATAFORMAS |
| 52 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE O&M DE ENERGIA Y CLIMATIZACION |
| 53 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE O&M DE TRANSMISION |
| 54 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE OPERACION Y MANTENIMIENTO |
| 55 | MERCADEO | | GERENTE DE PRODUCTOS Y SEGMENTOS |
| 56 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PMO | GERENTE DE PROGRAMA |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| No. | GERENCIA | JEFATURA | CARGO |
|-----|-----------------------------|--|--|
| 57 | GERENCIA NACIONAL TÉCNICA | GERENCIA NACIONAL TÉCNICA | GERENTE NACIONAL TECNICO |
| 58 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS FIJO | JEFE DE ACCESOS FIJO |
| 59 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS INALÁMBRICO | JEFE DE ACCESOS INALAMBRICOS |
| 60 | SOLUCIONES DE TI | ARQUITECTURA TI | JEFE DE ARQUITECTURA DE TI |
| 61 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | JEFE DE CORE, PLATAFORMAS & TRANSMISION |
| 62 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ENERGÍA Y CLIMATIZACIÓN | JEFE DE ENERGIA Y CLIMATIZACION |
| 63 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | JEFE DE FACTURACION |
| 64 | PRODUCCIÓN DE TI | INFRAESTRUCTURA DE TI | JEFE DE INFRAESTRUCTURA DE TI |
| 65 | MERCADEO | INTELIGENCIA Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO | JEFE DE INTELIGENCIA Y PLANIFICACION DEL NEGOCIO |
| 66 | INTERCONEXIÓN | NEGOCIACIÓN | JEFE DE NEGOCIACION DE INTERCONEXION |
| 67 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE ACCESOS INALÁMBRICOS | JEFE DE O&M ACCESOS INALAMBRICOS |
| 68 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS FIJAS | JEFE DE O&M CORE Y PLATAFORMAS FIJAS |
| 69 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS MOVILES | JEFE DE O&M CORE Y PLATAFORMAS MOVILES |
| 70 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA | JEFE DE O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA |
| 71 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE MICROONDAS | JEFE DE O&M DE REDES MICROONDAS |
| 72 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | JEFE DE O&M DE SOLUCIONES (INTERNET, TV Y DATOS) |
| 73 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE PLATAFORMAS IP-MPLS | JEFE DE PLATAFORMAS DE IP-MPLS |
| 74 | MERCADEO | SERVICIOS DE VALOR AGREGADO | JEFE DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO |
| 75 | MERCADEO | TELEVISIÓN | JEFE DE TELEVISION |
| 76 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS FIJOS | JEFE DE VOZ INTERNET Y DATOS FIJOS |

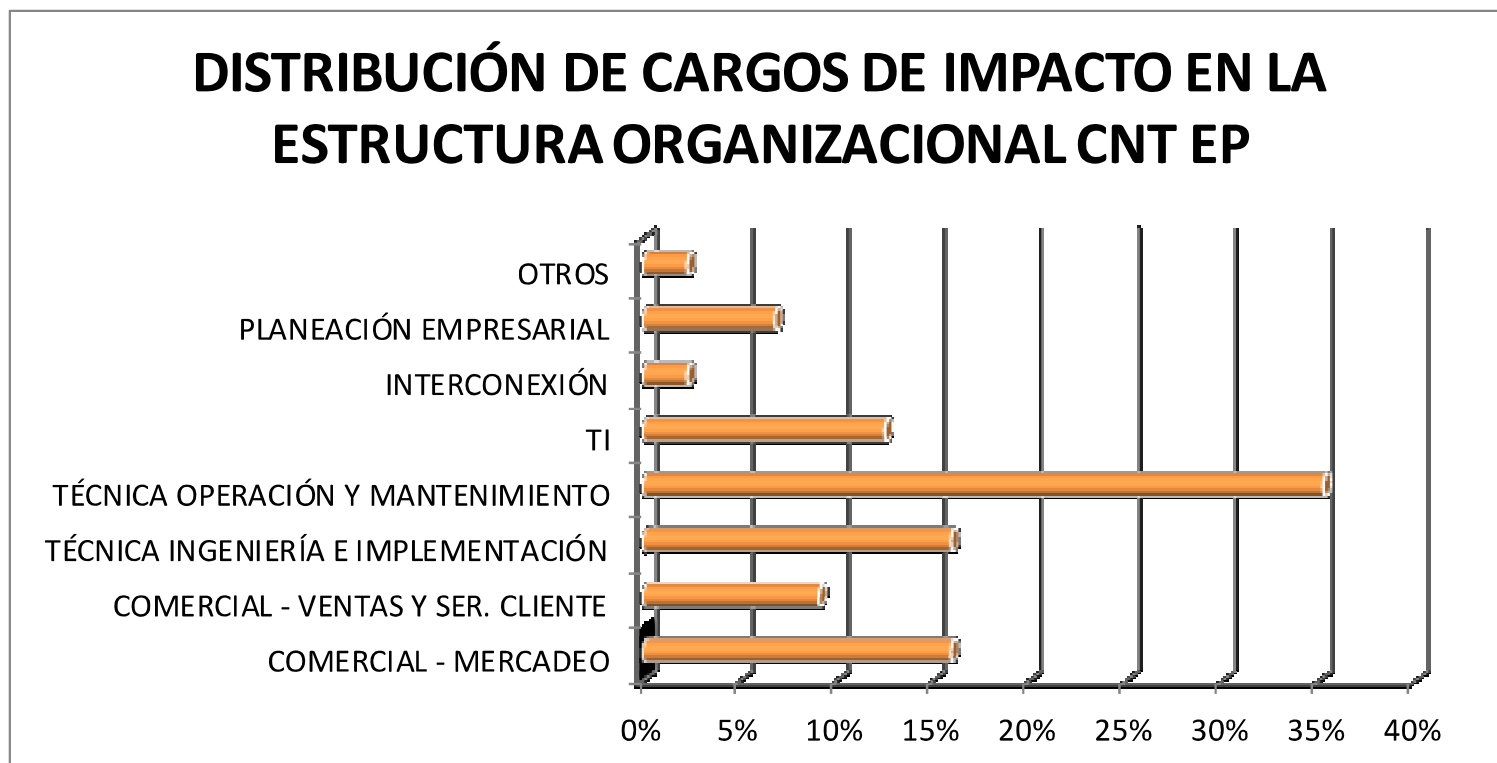
Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| No. | GERENCIA | JEFATURA | CARGO |
|-----|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| 77 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL | JEFE DE VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL |
| 78 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | RESPONSABLE DE FACTURACION |
| 79 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | RESPONSABLE DE MEDIACION |
| 80 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | RESPONSABLE DE TASACION |
| 81 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE POST VENTA |
| 82 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE RETENCION Y FIDELIZACION |
| 83 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE |
| 84 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE SOPORTE TECNICO MOVIL |
| 85 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | VENTAS | JEFE DE VENTAS DE CANALES DIRECTOS |
| 86 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | VENTAS | JEFE DE VENTAS CANALES INDIRECTOS |

Elaborado por: Cristina Uriarte

El cuadro que se muestra a continuación indica la distribución de los cargos que generan impacto en la estrategia empresarial y en la operatividad de actividades de la CNT EP, de acuerdo al área de la estructura organizativa, en el cuadro se puede observar que el mayor porcentaje de cargos se encuentran en el área técnica con un total del 51%, seguido del área comercial con un 25%, convirtiéndose estas áreas en estratégicas.

Gráfico No. 8 Distribución de cargos claves en la estructura organizacional de la CNT EP



Elaborado por: Cristina Uriarte

Una vez identificados los cargos que impactan tanto en la formulación, implementación y operatividad de la estrategia empresarial de la CNT EP, se diseñó una tabla de puntuación de cargos para clasificarlos y ponderarlos como claves para el logro de objetivos o impacto en la estrategia; y claves para la operación de procesos o continuidad de la operación.

- **Impacto en la estrategia:** en función de los objetivos de la estrategia se determina el impacto (bajo, medio o alto) que tiene cada cargo en su consecución.
- **Continuidad de la operación:** en función de los procesos de la cadena de valor se determina el grado de afectación que tiene cada cargo.

Cada cargo de los 86 identificados, fue puntuado en función de su nivel de impacto frente a la estrategia y el impacto en la continuidad de la operación, de acuerdo a la siguiente escala:

| NIVEL | | PUNTUACIÓN | |
|--------------------------|---------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |
| <input type="checkbox"/> | IMPACTO ALTO | <input type="checkbox"/> | 5 puntos |
| <input type="checkbox"/> | IMPACTO MEDIO | <input type="checkbox"/> | 3 puntos |
| <input type="checkbox"/> | IMPACTO BAJO | <input type="checkbox"/> | 1 punto |

A continuación el resumen de la reunión efectuada para este fin:

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| FICHA DE REUNION NO. 2 | | Tema: Focus group para cargos que generan impacto en la CNT EP |
| Fecha: 04 de febrero de 2013 | Lugar: CNT EP, edificio Doral | Hora: 16h30 a 19h30 |
| Asistentes | | |
| Nombre y Apellido | Cargo | |
| Lenin Iñiguez | Analista de Calidad y Productividad | |
| Christian Alvear | Analista de Calidad y Productividad | |
| Alejandro Llerena | Analista de Calidad y Productividad | |
| José Mena | Analista de Calidad y Productividad | |
| Cristina Uriarte | Analista de Gestión de Selección | |
| Objetivo | | |
| Clasificar y ponderar los 86 cargos obtenidos en el focus group, a fin de identificar aquellos que son de mayor impacto. | | |
| Desarrollo | | |
| Clasificar los 86 cargos de acuerdo a los siguientes criterios: impacto en la estrategia e impacto en la operatividad. | | |
| Puntuar los 86 cargos de acuerdo a la escala de alto, mediano y bajo impacto. | | |
| Análisis, consenso y consolidación de resultados. | | |
| Conclusiones y acciones | | |
| Se identificaron 14 cargos que generan impacto en el plan estratégico de la CNT EP. | | |
| Se desarrollará una nueva reunión con las Gerencias Nacionales involucradas para la validación de los resultados. | | |

El resultado de esta ponderación determinó a 7 de los 86 cargos como aquellos “claves” para el logro de la estrategia:

Cuadro No. 2 Siete cargos claves para el logro de la estrategia de la CNT EP

| CARGOS ALTO IMPACTO EN LA ESTRATEGIA | | | |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---|
| NO. | GERENCIA | JEFATURA | CARGO |
| 1 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE OPERACION Y MANTENIMIENTO |
| 2 | NACIONAL COMERCIAL | NACIONAL COMERCIAL | GERENTE NACIONAL COMERCIAL |
| 3 | GERENCIA NACIONAL TÉCNICA | GERENCIA NACIONAL TÉCNICA | GERENTE NACIONAL TECNICO |
| 4 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | | GERENTE DE INGENIERIA E IMPLEMENTACION |
| 5 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA | COORDINADOR DE INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA |
| 6 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | COORDINADOR DE PLANIFICACION ESTRATEGICA |
| 7 | MERCADEO | | GERENTE DE MERCADEO |

Elaborado por: Cristina Uriarte

Así mismo se identificó a aquellas posiciones “claves” para la continuidad de la operación, obteniendo un número similar de cargos, 7 de los 86 cargos:

Cuadro No. 3 Siete cargos claves para la continuidad de la operación de la CNT EP

| CARGOS ALTO IMPACTO EN LA OPERACIÓN | | | |
|-------------------------------------|------------------------------|--|--|
| NO. | GERENCIA | JEFATURA | CARGO |
| 1 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET, TV Y DATOS) | JEFE DE O&M DE SOLUCIONES (INTERNET, TV Y DATOS) |
| 2 | MERCADEO | TELEVISIÓN | JEFE DE TELEVISION |
| 3 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL | JEFE DE VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL |
| 4 | MERCADEO | TELEVISIÓN | ANALISTA DE TELEVISION |
| 5 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL | ANALISTA DE VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL |
| 6 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE PLATAFORMAS IP-MPLS | ANALISTA DE GESTIÓN DE PLATAFORMAS IP-MPLS |
| 7 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE SOPORTE TECNICO MOVIL |

Elaborado por: Cristina Uriarte

Una vez identificados los cargos que generan impacto en la estrategia y en la operación, **cargos claves**, se realizó una nueva reunión con el Coordinador de Planeación Empresarial, el Gerente Nacional Comercial, el Gerente Nacional Técnico, el Gerente Nacional de Desarrollo Organizacional y el Gerente de Calidad y Productividad.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | | |
|---|--------------------------------------|---|
| FICHA DE REUNION NO. 3 | | Tema: Validación de cargos de impacto de la CNT EP |
| Fecha: 07 de febrero de 2013 | Lugar: CNT EP, edificio Doral | Hora: 16h30 a 17h30 |
| Asistentes | | |
| Nombre y Apellido | | Cargo |
| Marcelo Avendaño | | Gerente Técnico |
| Christian Ayón | | Gerente Comercial |
| Javier Peñaherrera | | Coordinador de Planeación Estratégica |
| Jean Vaca | | Gerente de Calidad y Productividad |
| Reinaldo Torres | | Gerente Desarrollo Organizacional |
| Cristina Uriarte | | Analista de Gestión de Selección |
| Objetivo | | |
| Presentar la metodología utilizada para la identificación de los cargos que generan impacto en el plan estratégico de la CNT EP y validar los resultados obtenidos. | | |
| Desarrollo | | |
| Presentación de la metodología aplicada, resultados previos y resultados | | |
| Conclusiones y acciones | | |
| Se identificaron 33 cargos que generan impacto en el plan estratégico de la CNT EP. | | |

Los asistentes de la reunión validaron los puestos obtenidos del análisis, sin embargo consideraron importante realizar un promedio entre las puntuaciones de las dos escalas: impacto en la estrategia y continuidad de la operación, de modo que no se excluyan cargos que no obtuvieron la máxima puntuación, pero que sin embargo la experiencia indica que generan un importante impacto en el desarrollo de las actividades de la CNT EP, una vez realizado dicho análisis se consideraron a las posiciones que puntuaban un promedio de 15 y 20 puntos, quedando como resultado 32 cargos (Ver Anexo No.4), de los cuales 7 se identificaron como claves para el impacto en la estrategia, 7 como claves para la continuidad de la operación y 18 claves para los dos aspectos de análisis, los mismos que a continuación se detallan:

Cuadro No. 4 Los 32 cargos claves de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT

EP

| NO. | GERENCIA | JEFATURA | CARGO |
|------------|------------------------------|--|--|
| 1 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PMO | COORDINADOR DE PMO |
| 2 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | GERENTE DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE |
| 3 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | VENTAS | JEFE DE VENTAS DE CANALES DIRECTOS |
| 4 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | VENTAS | JEFE DE VENTAS CANALES INDIRECTOS |
| 5 | MERCADEO | | GERENTE DE PRODUCTOS Y SEGMENTOS |
| 6 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE O&M DE CORE Y PLATAFORMAS |
| 7 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE O&M DE TRANSMISION |
| 8 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE O&M DE ENERGIA Y CLIMATIZACION |
| 9 | MERCADEO | INTELIGENCIA Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO | JEFE DE INTELIGENCIA Y PLANIFICACION DEL NEGOCIO |
| 10 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA | JEFE DE O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA |
| 11 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE MICROONDAS | JEFE DE O&M DE REDES MICROONDAS |
| 12 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE PLATAFORMAS IP-MPLS | JEFE DE PLATAFORMAS DE IP-MPLS |
| 13 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | JEFE DE CORE, PLATAFORMAS & TRANSMISION |
| 14 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE ACCESOS INALÁMBRICOS | JEFE DE O&M ACCESOS INALAMBRICOS |
| 15 | MERCADEO | SERVICIOS DE VALOR AGREGADO | JEFE DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO |
| 16 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS FIJAS | JEFE DE O&M CORE Y PLATAFORMAS FIJAS |
| 17 | SOLUCIONES DE TI | ARQUITECTURA TI | JEFE DE ARQUITECTURA DE TI |
| 18 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE |

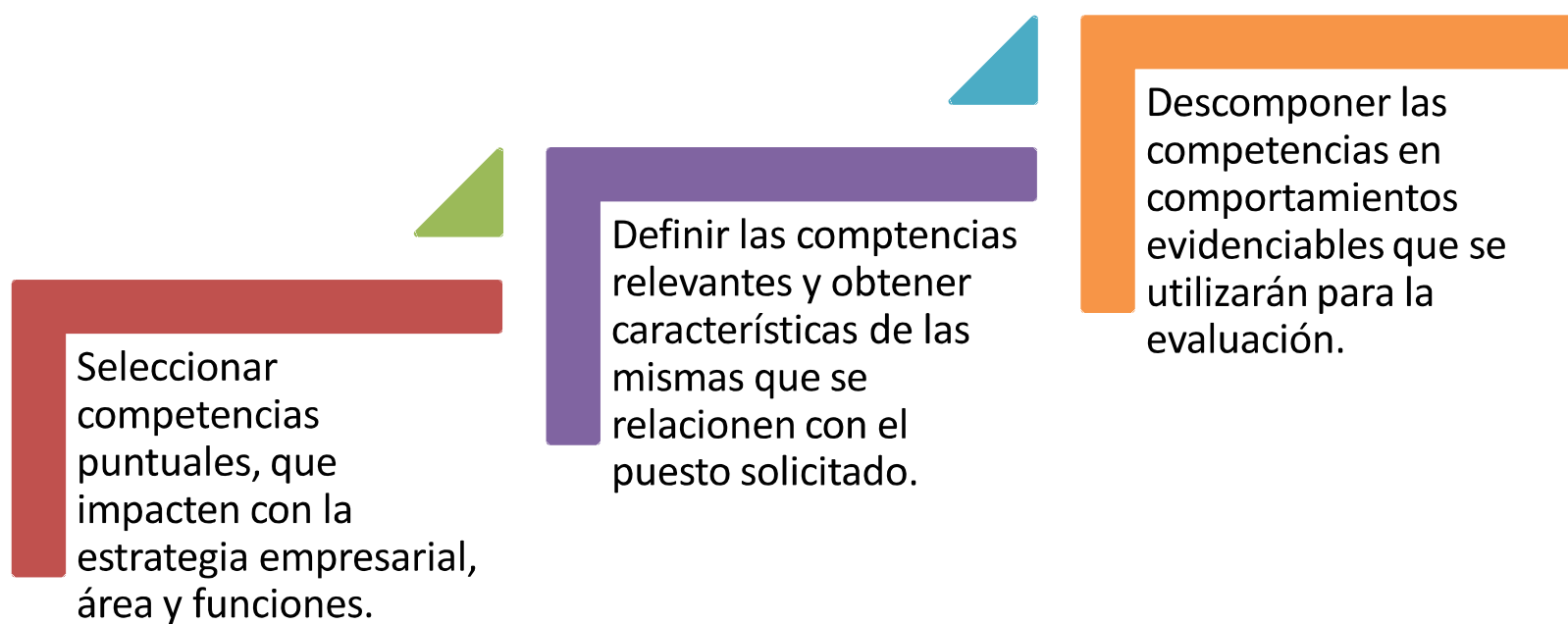
Elaborado por: Cristina Uriarte

2.3.2. Identificación de las competencias transversales o críticas laborales

Para la aplicación del Assessment de Selección en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, fue importante:

Gráfico No. 9 Pasos para identificar las competencias transversales de los cargos

claves de la CNT EP



Elaborado por: Cristina Uriarte

Estas acciones fueron realizadas en un taller ejecutado tal como se muestra a continuación:

| | | |
|--|--|---|
| FICHA DE REUNION NO. 4 | | Tema: Identificación de competencias transversales para cargos claves de la CNT EP |
| Fecha: 8 y 11 de febrero de 2013 | Lugar: CNT EP, edificio Florida | Hora: 14h30 a 18h30 |
| Asistentes | | |
| Nombre y Apellido | | Cargo |
| Lenin Iñiguez | | Analista de Calidad y Productividad |
| Augusta Córdova | | Analista de Planificación |
| Wendy Rodríguez | | Delegada Área Técnica |
| Gilda Narváez | | Delegada Área Comercial |
| Cristina Uriarte | | Analista de Gestión de Selección |
| Objetivo | | |
| Identificar las competencias transversales para los cargos claves en la CNT EP | | |
| Desarrollo | | |
| Identificación de competencias de acuerdo al Manual de Clasificación de Cargos. | | |
| Análisis de las definiciones de competencias. | | |
| Redefinición de competencias transversales. | | |
| Conclusiones y acciones | | |
| Se determinaron 6 competencias transversales con sus respectivas definiciones y comportamientos. | | |

Seleccionar competencias puntuales, que impacten con la estrategia empresarial, área y funciones: Una vez determinados los 32 cargos que generan impacto en la consecución del Plan Estratégico 2011 – 2015 de la CNT EP se procedió a revisar el Manual de Clasificación de Puestos para identificar las competencias registradas de los 32 cargos, se elaboró un listado con el total de competencias y se contó la repetición de cada una para determinar el ranking de competencias, las cuales se las podría considerar como competencias transversales o críticas laborales de la CNT EP, es así como se obtuvo el siguiente listado, en el cual se identifican 9 competencias con las mayores puntuaciones de repetición:

Cuadro No. 5 Competencias actuales de los cargos claves de la CNT EP

| NO. | COMPETENCIA | CUENTA |
|-----|------------------------------------|--------|
| 1 | CAPACIDAD DE GESTION | 8 |
| 2 | GESTION DE RECURSOS | 8 |
| 3 | INSTRUCCIÓN | 8 |
| 5 | MONITOREO Y CONTROL | 8 |
| 6 | CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS | 6 |
| 8 | NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS | 6 |
| 9 | TOLERANCIA AL ESTRÉS | 6 |
| 10 | RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS | 4 |
| 11 | CONOCIMIENTO DEL ENTORNO | 3 |
| 12 | MANEJO DE INCERTIDUMBRE | 3 |
| 13 | MODALIDAD DE CONTACTO | 3 |
| 14 | ORIENTACION ESTRATEGICA | 3 |
| 15 | EMPODERAMIENTO | 2 |
| 16 | PENSAMIENTO ESTRATEGICO | 2 |
| 17 | PLANIFICACION Y ORGANIZACION | 2 |
| 18 | RAZONAMIENTO DEDUCTIVO | 2 |
| 19 | EMPRENDIMIENTO | 1 |
| 20 | INNOVACION | 1 |
| 21 | LIDERAZGO | 1 |

Fuente: Manual de Clasificación de Puestos CNT EP
Elaborado por: Cristina Uriarte

Definir las competencias relevantes y obtener características de las mismas que se relacionen con el puesto solicitado: para realizar esta actividad se realizó un Comité de Evaluación de Competencias Claves, el mismo que fue integrado por un Analista del área de Planificación de Talento Humano, área que tiene a su cargo el levantamiento de perfiles y competencias; un Analista de Calidad y Productividad, área que realiza el levantamiento de procesos; un analista delegado del staff de la Gerencia Nacional Comercial y otro delegado de la Gerencia Nacional Técnica.

Se entregó el listado correspondiente de las competencias identificadas con sus respectivas definiciones, de acuerdo al Diccionario de Competencias vigente en la CNT EP, para

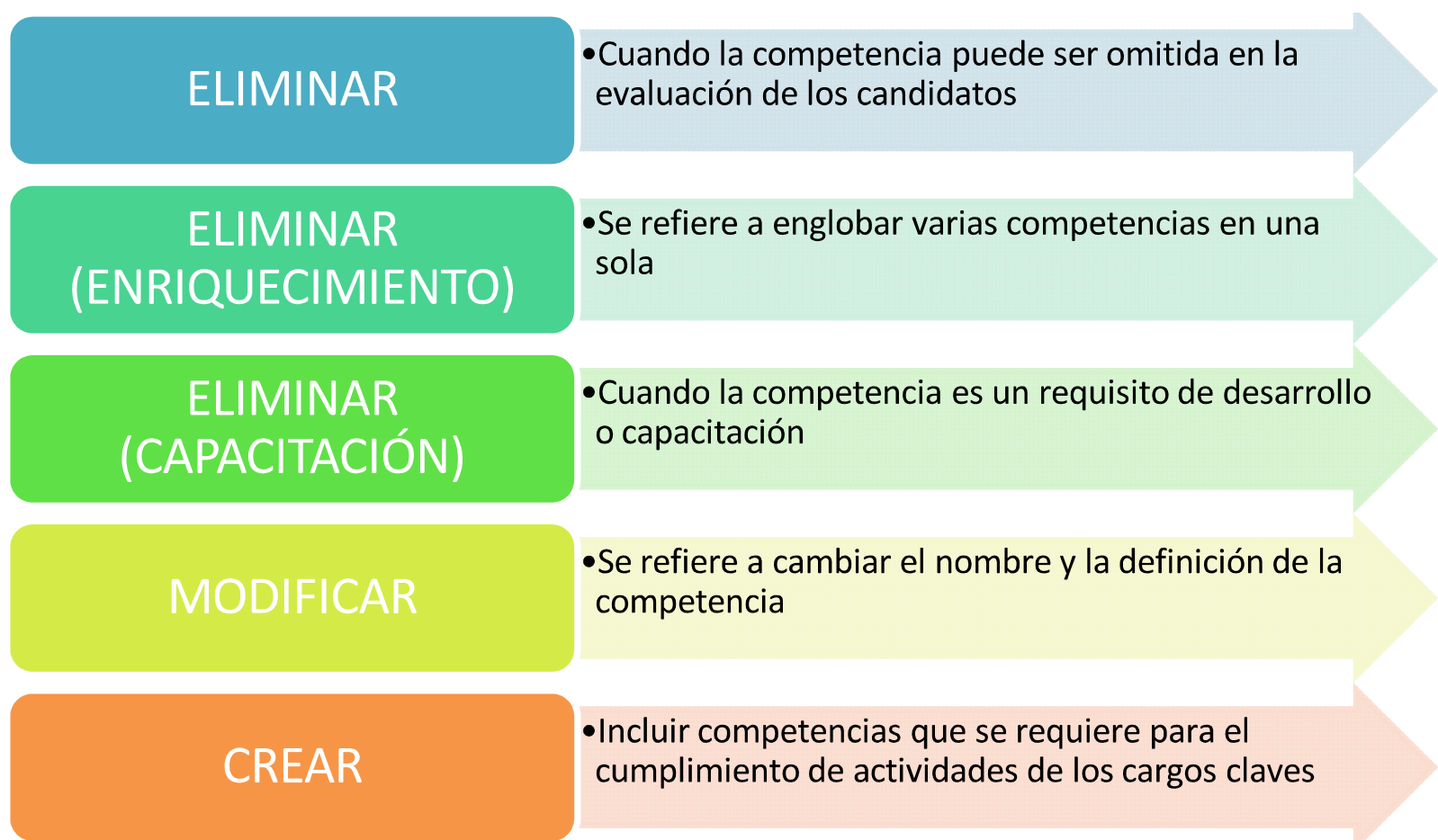
Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

analizar las definiciones de las mismas y enriquecerlas de ser pertinente, a fin de obtener características cercanas a las exigencias de los cargos.

Como resultado del análisis se pudo observar que existían competencias con definiciones ambiguas o similares, y que existían competencias de gran importancia que no han sido consideradas y que generaban impacto en el desarrollo de las actividades de los cargos de la CNT EP.

Por lo expuesto, el Comité decidió elaborar nuevas competencias y definiciones para estos cargos, analizando cada una de ellas y aplicando una de las cinco acciones que a continuación se lista para cambiarlas:

Gráfico No. 10 Acciones para la elaboración de competencias transversales



Elaborado por: Cristina Uriarte

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

El cuadro que a continuación se muestra indica la competencia actual, la acción realizada y la competencia final:

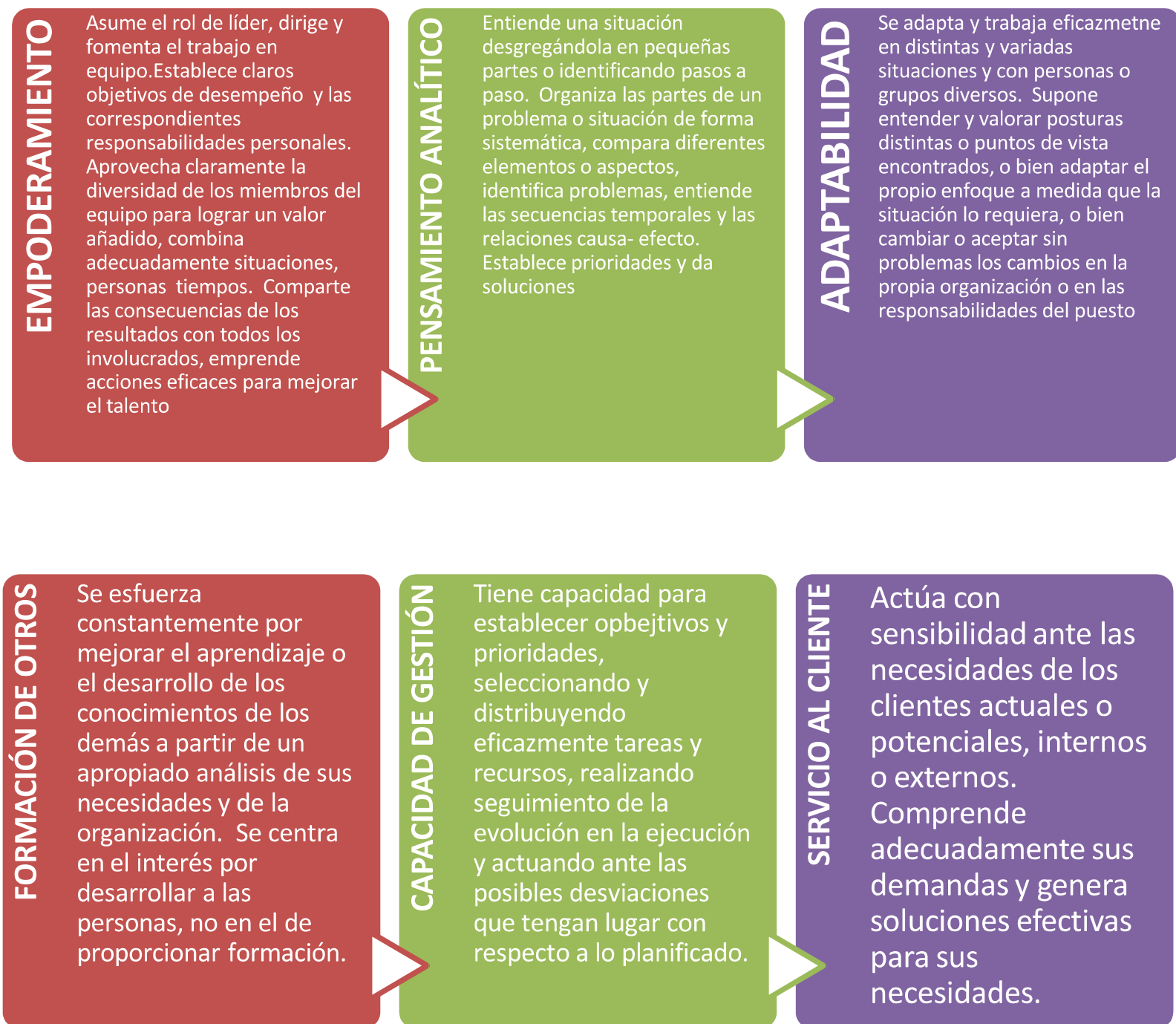
Cuadro No. 6 Acciones aplicadas en las competencias actuales de los cargos claves para el desarrollo de competencias transversales

| COMPETENCIAS CNT EP | ACCIÓN | COMPETENCIA FINAL |
|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| GESTIÓN DE RECURSOS | ELIMINAR | EMPODERAMIENTO |
| INSTRUCCIÓN | MODIFICAR | DESARROLLO DE OTROS |
| MONITOREO Y CONTROL | ELIMINAR (ENRIQUECIMIENTO) | EMPODERAMIENTO |
| CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS | ELIMINAR (CAPACITACIÓN) | |
| NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS | ELIMINAR | |
| TOLERANCIA AL ESTRÉS | ELIMINAR (ENRIQUECIMIENTO) | |
| RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS | ELIMINAR (ENRIQUECIMIENTO) | PENSAMIENTO ANALITICO |
| CONOCIMIENTO DEL ENTORNO | ELIMINAR (CAPACITACIÓN) | |
| MANEJO DE INCERTIDUMBRE | MODIFICAR | ADAPTABILIDAD |
| MODALIDAD DE CONTACTO | ELIMINAR | |
| ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA | ELIMINAR | |
| EMPODERAMIENTO | OK | EMPODERAMIENTO |
| PENSAMIENTO ESTRATÉGICO | ELIMINAR | |
| PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN | ELIMINAR | |
| RAZONAMIENTO DEDUCTIVO | ELIMINAR (ENRIQUECIMIENTO) | PENSAMIENTO ANALITICO |
| EMPRENDIMIENTO | ELIMINAR | |
| INNOVACIÓN | ELIMINAR | |
| LIDERAZGO | ELIMINAR (ENRIQUECIMIENTO) | EMPODERAMIENTO |
| | CREAR | SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO |

Elaborado por: Cristina Uriarte

Una vez identificadas las competencias transversales se procedió a definir las bases teóricas sobre las cuales se trabajó para la definición de competencias y la identificación de comportamientos fueron los diccionarios de competencias de los siguientes autores: Martha Alles, Hay / McBer y Spencer&Spencer.

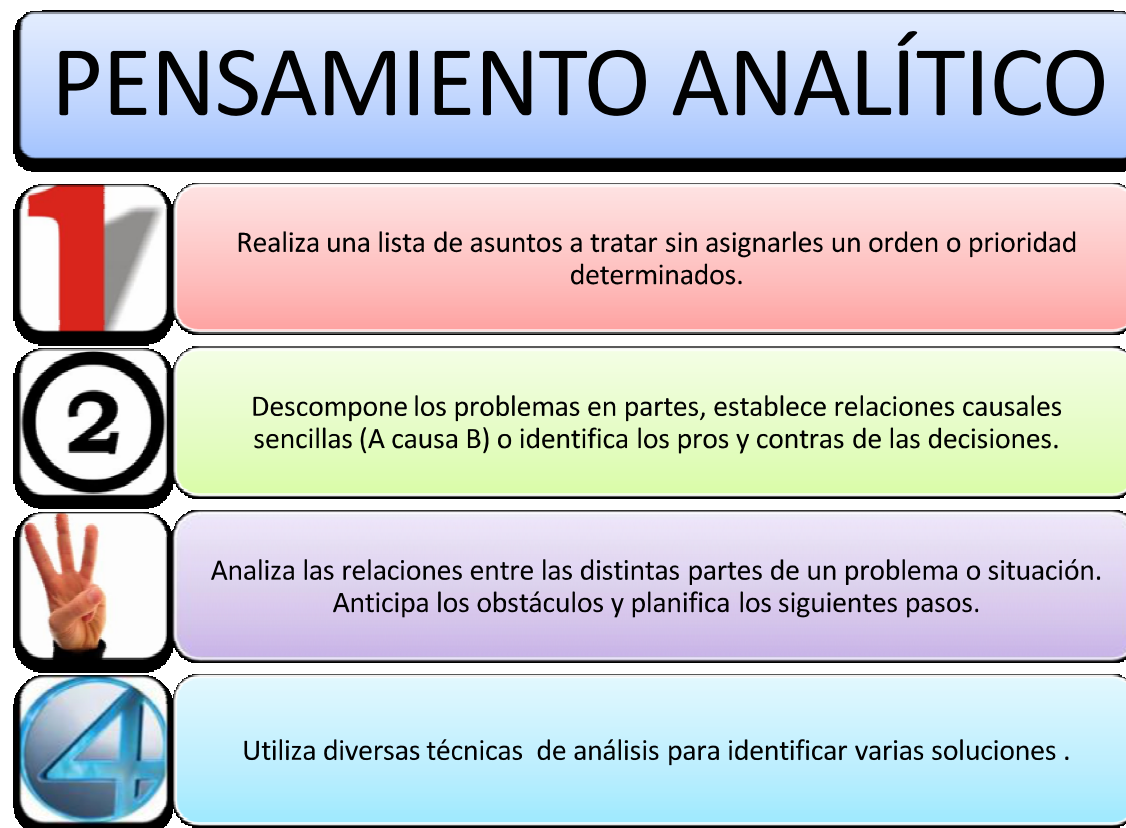
Gráfico No. 11 Definición de competencias transversales de los cargos claves de la CNT EP







Elaborado por: Cristina Uriarte

Descomponer las competencias en comportamientos evidenciables que se utilizarán para la evaluación: a continuación las competencias con sus respectivos comportamientos, los mismos que serán evaluados en los ejercicios de Assessment de selección de personal.

Gráfico No. 12 Comportamientos de las competencias transversales de la CNT EP




ADAPTABILIDAD

-  Cambia las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria .
-  Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos.
-  Decide qué hacer basándose en la situación.
-  Adecua su plan, objetivo o proyecto, realiza cambios pequeños o temporales para adaptarse a una situación específica.

FORMACIÓN DE OTROS

-  Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás.
-  Da instrucciones claras, dedica tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o realiza demostraciones prácticas
-  Da retroalimentación, anima y motiva a los demás después de un contratiempo.
-  Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades, hace que las personas lleguen a la solución y no simplemente da la respuesta.

SERVICIO AL CLIENTE

-  Crea un ambiente adecuado y logra establecer una relación de largo plazo con ellos
-  Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones para los clientes.
-  Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros.
-  Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.

CAPACIDAD DE GESTIÓN

-  Organiza, marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos, tareas y recursos.
-  Tiene en cuenta la distribución y el uso eficaz de los recursos.
-  Supervisa que el trabajo no se desvie de los objetivos planteados.
-  Se muestra recursivo, gestiona tareas, procesos o recursos en forma rápida y confiable

Elaborado por: Cristina Uriarte

CAPÍTULO 3: ASSESSMENT CENTER.

3.1. Origen del Assessment Center

El Assessment Center tiene sus orígenes en el campo bélico, es decir se originó en la primera guerra mundial, desde 1920 hasta 1942, cuando Alemania empieza a usar una serie de ejercicios prácticos con el objeto de evaluar y contratar a sus oficiales. Los candidatos eran sometidos a una serie de actividades, desde entrevistas hasta ejercicios físicos, estas actividades duraban entre 2 y 3 días.

Tras la observación de esta práctica, el British War Office Selection Board, inicia en 1942 procesos de selección donde se evaluaba de forma clara la vocación para el liderazgo de los oficiales británicos; al finalizar la segunda guerra mundial, estas técnicas inician su carrera en el ámbito extra bélico.

Las bases del Assessment se desarrollan en gran medida por los estudios de Henry Murray sobre la teoría de personalidad (Harvard Psychological Clinic Study, 1938), quien decide evaluar a 50 individuos mediante observación de los comportamientos en grupo y la observación de diferentes tareas en distintas condiciones, usando varios observadores. De ahí que el objetivo del Assessment Center es observar y predecir el comportamiento de las personas mediante la observación de varias tareas y condiciones.

AT&T fue la primera empresa que desarrollo un programa en este ámbito, el mismo tenía por objetivo evaluar a 274 universitarios mediante: entrevistas, ejercicios in basket, juego de rol, discusiones sin líder, test de personalidad, test cognitivo y el análisis del curriculum. Este programa muy completo y muy cercano al Assessment Center tal como lo conocemos hoy, asentó el método de Assessment que en los años 70 tomaría más fuerza.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Tras AT&T, llega el turno de Michigan Bell, que en 1958 lleva a cabo su programa de Assessment, en lo posterior IBM, Sears, Standard Oil, General Electric y JC Penney.

En 1978, el Comité Federal de Igualdad de los EEUU, considera al Assessment Center como el método más fiable de reconocimiento de las capacidades personales, más allá del color, raza, sexo, capacidades personales, religión. A partir de este reconocimiento se produce una aceptación y aplicación profesional de este método.

3.2. Definición de Assessment Center

El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada, generada por estímulos parecidos a los que se presentarán en el puesto de trabajo y que permiten la observación directa de los comportamientos y desempeños requeridos para el ejercicio del puesto, rol o función.

Varios observadores entrenados participan de esta evaluación y son los encargados de registrar los comportamientos observados a partir de actividades desarrolladas para ese fin. Posteriormente los resultados o notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados.

Expertos consideran que la observación es el método más confiable y exacto para medir el comportamiento; la observación directa permite registrar el comportamiento en su estado natural. El Assessment trabaja con observación directa. (Moreno, Jaime, 2010, p.4).

3.3. Objetivos del Assessment Center

La funcionalidad del Assessment Center consiste en la evaluación de las competencias y el potencial desarrollo de las mismas, de las personas, por lo tanto sus objetivos pueden ser:

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

- Evaluar competencias laborales del personal que participa en procesos de selección.
- Identificar las competencias de los colaboradores.
- Determinar las brechas de competencias de cada colaborador respecto al perfil requerido.
- Retroalimentar respecto al nivel de competencias de cada persona y permitir el plan de acción para fortalecer las mismas.

3.4. Tipos de Assessment Center

En 1997, Lievens y Cols señalan que existen dos tipos de Assessment Center:

- **Assessment Center Crítico:** consiste en evaluar de forma crítica los diferentes componentes de Assessment con la finalidad de medir los comportamientos del evaluado de una forma más válida, es decir este enfoque centra su atención en las dimensiones.
- **Assessment Center Situacional:** En este caso se da menor importancia a las dimensiones, se evalúa el rendimiento global de los candidatos en cada ejercicio, este enfoque consiste en una serie de ejercicios que plantean situaciones críticas en el contexto del trabajo, se presume que la conducta del candidato en cada ejercicio da una imagen de las reacciones en el desempeño.

3.5. Usos del Assessment Center

Lievens y Cols en 1997 y Haggis en el año 2000 señalan que el uso del Assessment Center ha evolucionado desde sus inicios y se ha extendido más allá de la selección de personal, hoy en día se utiliza para el desarrollo y la formación del talento humano. “Las empresas no

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

limitan la aplicación del método a puestos de dirección, sino que la extienden también a otros niveles, tales como empleados u obreros” (Lievens y Cols, 1997, p. 247)

3.5.1. El Assessment Center para el Reclutamiento de Personal

La empresa Diamond Star Motors, junto con Chrysler y Mitsubishi, usaron el método de Assessment Center para mostrarles lo que ellos experimentarían en el sistema de dirección japonés (Henry, 1998 citado por Thornton, 1992). Esta orientación atrajo a muchos y permitió que varios desistan del proceso, así como permitió la oportunidad de descubrir algunas de sus competencias.

3.5.2. El Assessment Center en Selección de Personal

En 1997, Moses y Byham, así como Lievens en 1998 coinciden en señalar que a inicios de los setenta, diversas organizaciones comenzaron a utilizar el método de Assessment Center para seleccionar personal en puestos directivos.

Tilema en 1998 en un estudio realizado a 104 compañías belgas del sector productivo y no lucrativo que los Assessment Center eran mayormente utilizados para la selección de personal. Por su parte, en 1993 Campbell y Bray afirmaron que en Estados Unidos la utilización de los Assessment Center se ha generalizado a la selección de ocupantes no directivos, funcionarios de la policía, operadores de fábrica, entrenadores y facilitadores de círculos de calidad.

El Assessment Center se aplica con la finalidad de tomar decisiones respecto al candidato que se vinculará a la empresa, mediante la evaluación de dimensiones predictivas de éxito a largo plazo en el puesto de trabajo, rol o función. Posee un aspecto de complementariedad con los test psicométricos, ya que mientras estos proporcionan información de las potencialidades del

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

individuo, el Assessment Center pone en evidencia lo que el candidato es capaz de realizar con ese potencial, es decir la aplicación directa de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para la solución de tareas diseñadas bajo condiciones similares a la que la posición requiere.

Campbell y Bray en 1993 presentan su experiencia en Toyota, que evaluó a 22.000 candidatos para seleccionar a 3.000 trabajadores en su planta de Kentucky, en los cuales la mayoría de las ocupaciones pertenecían a niveles inferiores.

El Assessment Center se trata de la observación del comportamiento y no de la interpretación o lo que se piensa del evaluado, además que existen varios evaluadores para la puntuación; esta característica proporciona para la selección de personal objetividad y confiabilidad, adicionalmente que los comportamientos se definen en función de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que requiere una persona para desempeñar una posición específica, disminuyendo la subjetividad.

En conclusión se debe considerar al Assessment Center como una herramienta complementaria, objetiva y confiable siempre y cuando sea empleada por personal entrenado para el efecto, con ejercicios diseñados para las competencias claramente definidas para una posición, solo así el Assessment Center proporcionará información valiosa para el desarrollo de los trabajadores.

3.5.3. Assessment Center para la Formación de Personal

“La Técnica de Assessment Center es una excelente herramienta para diagnóstico, ya sea para las habilidades del individuo en áreas concretas (dimensiones) y luego busca ejemplos específicos de comportamiento adecuado o inadecuado dentro de cada dimensión. Así ayuda al

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

candidato a su superior a determinar con mayor precisión qué actividades de desarrollo y formación resultarían adecuadas.” (Thornton & Byham, 1982, citado por Thornton en 1992).

En 1993, según Byham, esta metodología ha sido utilizada por empresas como: Luckens, Stell, SOHIO, ATT&T, Central Utilities Corporations y New York Metropolitan Transit Authority.

Engelbrecht y Fisher en 1995, consideran que el Assessment Center es un medio eficaz para determinar las necesidades de formación y desarrollo del talento humano, ya que coloca a cada persona en un programa de formación apropiado a sus necesidades.

3.5.4. Assessment Center para la Promoción de Personal

El Assessment Center permite evaluar la calidad del trabajo mediante ejercicios que simulan el contexto del puesto de trabajo, con los resultados de estas evaluaciones se puede predecir dimensiones potenciales en los empleados. Autores como Moses y Byham en 1997 afirman que algunos organismos públicos de Estados Unidos usan con frecuencia el Assessment Center para promocionar a su personal.

3.5.5. Assessment Center para Evaluar Desempeño

A través de los ejercicios de Assessment Center se puede simular situaciones del trabajo que permite verificar y evaluar en el empleado las dimensiones críticas del puesto de trabajo.

3.6. Pasos para ejecutar un proceso de Assessment Center

Para diseñar e implementar el Assessment Center es básico considerar los siguientes pasos:

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

- Identificación del grupo
- Análisis del puesto
- Identificación y clasificación de los comportamientos
- Diseño de pruebas situacionales aplicables en cada caso
- Diseño de rúbricas de evaluación
- Entrenamiento de los evaluadores
- Recolección y registro de los datos
- Informe

Identificación del grupo:

Consiste en establecer con claridad el objetivo de la evaluación, así como el grupo de candidatos con los cuales trabajaremos, ya que esto se considerará para la elaboración de los ejercicios, de modo que se creen las condiciones y características necesarias para obtener las respuestas o comportamientos que se desean medir.

Análisis del Puesto:

Permite determinar las competencias vinculadas con el desempeño exitoso en un puesto, rol o familia de puestos. Un análisis de los comportamientos relevantes debe ser efectuado para determinar qué dimensiones, competencias y atributos son importantes para lograr un ajuste alto con la posición y así poder identificar qué es lo que debe ser evaluado por el Assessment Center.

Identificación y clasificación de comportamientos:

Es importante determinar las conductas que los observadores deben tener en cuenta en su proceso de evaluación, por lo tanto las competencias deben ser descompuestas en

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

comportamientos y adicionalmente se debe priorizar y categorizar de acuerdo al impacto para evidenciar la competencia y su facilidad de percepción.

Diseño de pruebas situacionales aplicables en cada caso:

Las técnicas utilizadas en el Assessment Center deben ser diseñadas específicamente para obtener información acerca de las dimensiones o competencias previamente determinadas durante la etapa de análisis del puesto.

El diseño o construcción del Assessment Center debería establecer claramente un vínculo entre los comportamientos observables, las competencias y los ejercicios o técnicas de Assessment. Es importante evitar el uso de ejercicios poco explícitos o estructurados que estimulen comportamientos relevantes para varias competencias.

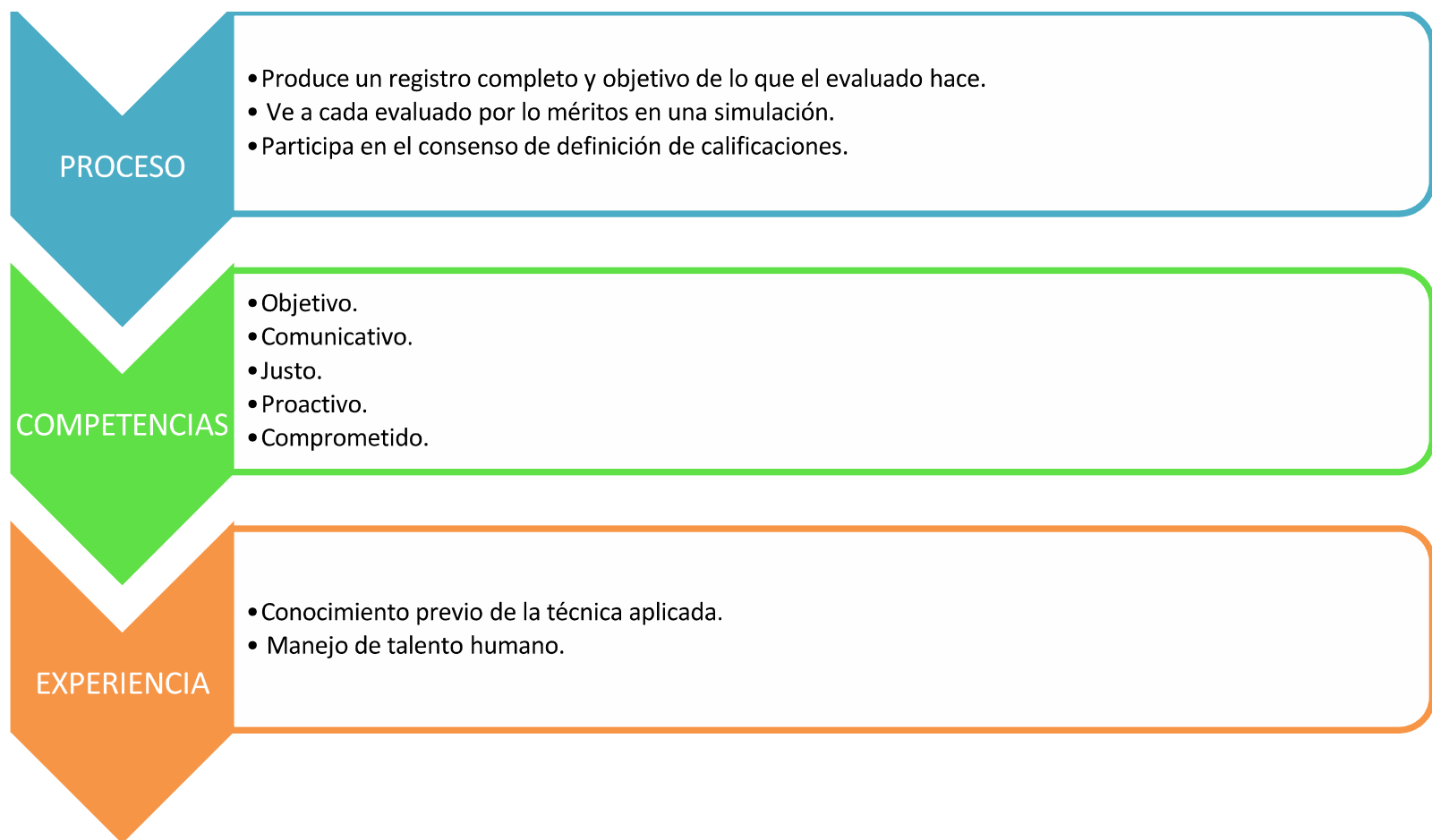
Diseño de matrices de evaluación:

Es importante establecer formatos que permitan a los observadores registrar los comportamientos observados, para ello se elaboran rúbricas de evaluación cuya finalidad es medir las características humanas minimizando el tiempo y aumentando la confiabilidad de la evaluación.

Entrenamiento de los observadores:

Los evaluadores deberán recibir una minuciosa capacitación y además demostrar poseer las competencias necesarias para realizar la tarea. Entre otras habilidades deberán poseer capacidad para observar, registrar y clasificar comportamientos, incluidos conocimientos específicos.

Gráfico No. 13 Ejes de entrenamiento de observadores



Fuente: Seminario Taller “Técnicas de Selección con Assessment Center”, Arturo Muñoz
Elaborado por: Cristina Uriarte

Es importante cuidar los detalles del entrenamiento de evaluadores, considerando que son quienes llegarán a determinar las competencias de los candidatos, por lo tanto de ellos depende en gran parte la validez y fiabilidad de los ejercicios, entre los detalles que deben ser tomados en cuenta están:

- **Tiempo:** Un adecuado entrenamiento permitirá profundizar la percepción y comprensión del mecanismo por parte de los observadores y evitará preguntas y dudas en el desarrollo de los grupos de evaluación.

- **Ética:** Es importante involucrar a los observadores y con esto permitir que tomen conciencia de la inversión que se está realizando y lo que obtendrán de la misma.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Inicialmente el entrenamiento de los observadores deberá consistir esencialmente en la propia vivencia de los ejercicios planificados, esto evitará inconvenientes el día de la evaluación.

Recolección y registro de los datos:

Los observadores deberán utilizar un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación.

Informes:

Los evaluadores deberán preparar un informe de la observación realizada previa a una clasificación de las conductas encontradas, la valoración de las mismas y la integración de los datos de cada evaluador. Finalmente se realiza la integración de la información se obtendrá mediante consenso o por otro medio de alcanzar una decisión en forma conjunta.

Retroalimentación: el objetivo principal de la retroalimentación a los candidatos en el Assessment Center es que tomen conciencia de sus comportamientos de desempeño, lo que les permitirá abrir su mente a planes de acción para desarrollo y mejora.

3.7. Ventajas y desventajas del Assessment Center

Entre las ventajas se destacan su alta fiabilidad y validez, sin embargo para el subsistema de Selección de Personal, la subjetividad presente en los prejuicios dificulta conseguir la objetividad deseada, impactando en nuestras decisiones, por ello es de vital importancia aumentar la precisión de las observaciones, lo cual se alcanza dependiendo de normas preestablecidas y los parámetros definidos, los mismos que deben ser socializados, meditados, implementados y supervisados; así mismo, los evaluadores deberán recibir una minuciosa capacitación y demostrar que poseen las competencias necesarias para efectuar esta actividad.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Otra ventaja del Assessment Center es que nos permite predecir conductas de los candidatos en situaciones concretas que tienen que ver con la realidad de las actividades que desempeñarán en su futuro puesto de trabajo. Además permite evaluar el potencial de un postulante a través de la evaluación de procesos de aprendizaje y entrenamiento.

Gráfico No. 14 Evaluación de potencial



Fuente: Seminario Taller “Técnicas de Selección con Assessment Center”, Arturo Muñoz
Elaborado por: Cristina Uriarte

Una ventaja importante es que permite realizar juicios comparativos válidos y objetivos entre los candidatos, adicionalmente proporciona la oportunidad a los candidatos de conocerse a sí mismos, condiciones que impactan en la imagen de transparencia del proceso de selección.

Como **desventaja** principal encontramos su inversión elevada, dada la inversión que implica el diseño y la implementación de este método, sin embargo la inversión se minimiza al considerar los beneficios que se puede obtener del mismo.

Otra de las desventajas es la dificultad para obtener una alta objetividad en la observación y evaluación de los comportamientos, lo que demanda un entrenamiento eficiente de los observadores, lo que implica un costo por el tiempo empleado en esta actividad. Por otro lado podemos encontrar situaciones en que los candidatos fingen sus reacciones o conductas, situación que puede ser minimizada en la etapa de planificación a través del análisis profundo de las competencias que se quiere evaluar.

3.8. Validez y Confiabilidad del Assessment Center.

Para Hernández Sampieri en 1998 la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

En selección de personal se puede interpretar como la mejor aproximación a la realidad en las competencias de los evaluados, es decir lo bien que el instrumento de selección ha mostrado para valorar a los candidatos a un puesto de trabajo determinado y relacionar con el desempeño en dicho puesto.

Para Anastasi en 1982 y Aiken en 1995 la **confiabilidad** es la precisión con que el test mide lo que mide, en una población determinada y en las condiciones normales de aplicación.

El método de Assessment Center es una técnica de alta validez y fiabilidad y resulta un método efectivo en la toma de decisiones, su aplicación resulta conveniente para todas las organizaciones, sin embargo para Lievens en 1998, es importante considerar tres factores que

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

inciden en la validez de constructos del método: las competencias, los facilitadores o evaluadores y los ejercicios.

Según Byham (1993) la validez y eficacia del Assessment Center se debe a seis conceptos metodológicos básicos:

Organización del proceso de valoración en torno a unas dimensiones objetivas: consiste en enfocar las observaciones hacia las dimensiones que se hayan definido como importantes para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo, las mismas se definen a través de la técnica de análisis del puesto.

Utilización del comportamiento para predecir el comportamiento: hace referencia que los evaluadores se limitan a relacionar el comportamiento observado con el comportamiento esperado en el puesto de trabajo, es decir no hace un análisis psicológico del comportamiento.

Observación y evaluación independiente por dos o más personas: consiste en obtener varias perspectivas sobre el significado del comportamiento observado en el candidato.

Desarrollo de un sistema que asegura que todas las dimensiones objetivo queden cubiertas y que utilicen datos procedentes de diversas fuentes: indica que los ejercicios de Assessment Center pese a que se procura que tengan una amplia cobertura para observar las dimensiones importantes para el puesto de trabajo, se debe complementar esta evaluación con otras fuentes de valoración tales como entrevistas, test psicométricos, etc.

Organización de debates para que los evaluadores expongan lo que observaron: implica la organización sistemática de datos u observaciones para que los evaluadores compartan y discutan sus apreciaciones respecto a las dimensiones evaluadas hasta llegar a un consenso.

Utilización de simulaciones para estimular el comportamiento que se desea observar:

la elaboración de los ejercicios que serán aplicados en un Assessment Center deben garantizar que proporcionarán los comportamientos que se desea observar para evaluar las dimensiones objetivo.

Para Spychalsky y Cols en 1997 lo que permite garantizar la validez y resultados confiables de la aplicación de los ejercicios de Assessment Center es dar un especial tratamiento a los aspectos que se enumeran a continuación, durante la preparación y la fase final del ejercicio:

1. Brindar información a los candidatos, previo a la ejecución de los ejercicios.
2. Énfasis en la necesidad de entrenamiento de los observadores.
3. Seguimiento de los resultados de Assessment Center, a partir de la validación de éstos con criterios predictores como la medida del desempeño, las promociones y / o ascensos entre otros.

3.8. Comparación del Assessment Center con otras técnicas de evaluación

Cuadro No. 7 Assessment vs. otras técnicas de evaluación

| Assessment Center | Test Psicológico | Entrevistas |
|---|--|--|
| Aceptación por parte de los gerentes de la línea a partir de su participación en la selección de criterios y observación de la actividad. | Dificultad por parte de los usuarios en la vinculación de los resultados. Dependen de la calidad y enfoque de trabajo del profesional que interpreta los test. | Los gerentes suelen considerar que las entrevistas son subjetivas. |
| Se desarrollan diferentes | Los tests difieren entre sí, pero | Ejercicio unipersonal. |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | | |
|---|---|---|
| actividades. El participante es observado en situaciones. Se miden factores sociales e intelectuales. | miden generalmente habilidades cognitivas o características de personalidad. | |
| Participan observadores de la línea especialmente entrenados. | Son administrados por profesionales psicólogos especialmente formados. | Los entrevistadores no siempre tienen el entrenamiento adecuado. |
| Observación de conductas en situaciones dadas, por parte de varios evaluadores. | Las condiciones tienden a responder lo que entienden más les conviene, requiriendo una profunda evaluación. | Lo que el candidato diga acerca de lo que ha hecho o pudiera hacer está predeterminado. |
| Existe un método formal para evaluar las conductas observadas. | Métodos formales para la recolección de datos y su evaluación. | No siempre se utilizan métodos formales para la evaluación. |
| Se obtiene mucha información sobre diversas dimensiones de los candidatos. | Se obtienen pocos datos sobre algunas dimensiones. | Se obtienen relativamente poca información sobre algunas dimensiones. |
| El método es fácilmente comprendido por el participante, se lo entrevé como herramienta equitativa y objetiva para la evaluación de candidatos. | El método suele resultar incomprensible para los candidatos. Los factores de potencial son difícilmente evaluables por medio de estas técnicas. | La equidad objetiva del método depende del evaluador; la entrevista cubre generalmente solo parte de los factores requeridos. |
| La devolución al participante es relativamente sencilla y forma parte de la técnica. | Devolución difícil de instrumentos. Casi nunca se hace. | Pocas veces se hace devolución al entrevistado. |

Fuente: Seminario Taller “Técnicas de Selección con Assessment Center”
Elaborado por: Arturo Muñoz

La validez predictiva del Assessment Center es elevada y esta atestiguado por las cifras de algunos estudios, el siguiente cuadro muestra los estudios realizados por Spencer & Spencer en el año de 1993 donde el Assessment Center mostró tener mayor índice de eficiencia predictiva en comparación con otras técnicas de recolección de información para selección de personal.

Gráfico No. 15 Efectividad de predicción de las técnicas de evaluación en la selección de personal

| Método | Correlación con el criterio |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| • Assessment Center. | • 0,65 |
| • Entrevista de eventos conductuales. | • 0,48 a 0,61 |
| • Pruebas de muestras de trabajo. | • 0,54 |
| • Pruebas de habilidades. | • 0,53 |
| • Test de personalidad. | • 0,39 |
| • Datos biográficos | • 0,38 |
| • Referencias | • 0,23 |
| • Entrevistas no conductuales | • 0,05 - 0,19 |

Fuente: Spencer & Spencer, 1993
Elaborado por: Cristina Uriarte

3.10. Ejercicios del Assessment Center

Son numerosos los ejercicios que pueden aplicarse en un programa de Assessment Center, sin embargo a continuación se describen las siguientes categorías:

- **Ejercicios de bandeja de entrada:** el candidato revisa una gran cantidad de correspondencia y tiene que despacharla respondiendo cartas, emitiendo instrucciones u organizando reuniones.
- **Role Playing:** el candidato deberá interpretar un papel dentro de una simulación de una situación de la vida real, esto permite que el candidato actúe y decida. el candidato conduce una entrevista o reunión con un evaluador entrenado que desempeña un rol específico.
- **Juego de empresas:** se simulan condiciones complejas de una empresa, como una negociación a gran escala, una operación de fabricación inmediata, etc; para que los candidatos lo resuelvan.
- **Estudio de casos:** se entrega al candidato un caso organizacional para su estudio, a fin de que proporcione una solución concreta.
- **Discusiones de grupo:** se asigna un tema para que el grupo analice y tome decisiones, adicionalmente se lo puede enriquecer asignando un líder, quien conduzca el trabajo del grupo.
- **Presentaciones:** el candidato expone una idea o vende un producto.
- **Simulaciones técnicas:** el candidato debe resolver un caso técnico referente al cargo ofertado.
- **Juegos y dinámicas adaptadas:** se trata de juegos o dinámicas que han sido estructurados a fin de medir competencias predeterminadas, generalmente tienen una característica de competencia entre equipos o personas.

A continuación se muestra las competencias que cada uno de estos ejercicios puede evaluar:

Cuadro No. 8 Tipo de Ejercicios de Assessment y Competencias

| Tipo de Ejercicio | Competencias que puede evaluar |
|--------------------------------|--|
| In basket, papelera de entrada | Toma de decisiones, Planificación y Organización, Comunicación Escrita, Delegación, Manejo del tiempo, Pensamiento Estratégico, Capacidad de Gestión. |
| Role Playing | Comunicación, Manejo de conflictos, Relaciones interpersonales, Escucha activa, Empatía, Manejo Emocional, Desarrollo de Otros. |
| Estudio de casos | Comunicación escrita, Organización de ideas, Visión Empresarial, Orientación Estratégica, Capacidad Analítica, Síntesis, Orientación al aprendizaje. |
| Juego de empresas | Orientación a Resultados, Visión Estratégica, Pensamiento sistémico, Identificación de consecuencias, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Competencias técnicas |
| Discusiones de grupo | Pensamiento analítico, Pensamiento crítico, Trabajo en equipo, Capacidad de Gestión, Comunicación, Orientación al Servicio, Liderazgo, Manejo de estrés, Toma de |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | |
|-----------------------|--|
| | decisiones, Persuasión. |
| Presentaciones | Comunicación verbal, Persuasión, Organización, Lenguaje no verbal, Manejo Emocional, Manejo del Tiempo. |
| Simulaciones Técnicas | Conocimientos técnicos, Habilidades técnicas, Solución de problemas, Pensamiento Analítico |
| Juegos y dinámicas | Trabajo en equipo, Motivación, Cooperación, Comunicación, Orientación a resultados, Observación de normas, Manejo del estrés, Formación de otros, etc. |

Fuente: Moreno, Jaime, Assessment Centers en la Gestión de Recursos Humanos, 2010
Elaborado por: Cristina Uriarte

3.11. Diseño de ejercicios de Assessment para evaluar las competencias transversales de la CNT EP

Una vez identificadas las competencias transversales que corresponden a los cargos claves de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, así como la descripción de las características de varios ejercicios de Assessment que se pueden realizar, se elaboró la matriz que se muestra a continuación, a fin de determinar los tipos de ejercicios que se pueden emplear para medir cada competencia:

Cuadro No. 9 Tipo de Ejercicios y Competencias Transversales CNT EP

| COMPETENCIAS | IDENTIFICACIÓN DE EJERCICIOS DE ASSESSMENT | | | | | | | |
|-----------------------|--|--------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------------------|---------------------|-----------|
| | Bandeja de entrada | Role Playing | Juego de empresas | Estudios de casos | Presentaciones | Simulaciones técnicas | Grupos de discusión | Dinámicas |
| Empoderamiento | | | x | | | | x | x |
| Pensamiento analítico | x | x | x | x | | x | x | x |
| Adaptabilidad | | x | | | | | | x |
| Formación de otros | | x | | | | | x | x |
| Capacidad de gestión | x | | x | | | | x | x |
| Servicio al cliente | | x | | | | | x | x |

Elaborado por: Cristina Uriarte

Adicionalmente considerando uno de los pasos para la elaboración de Assessment Center, mencionado en el literal 3.5 de este proyecto, “identificación de grupo”, se determinó los ejercicios que podrían ser aplicados de acuerdo a los niveles de cargos que existen en la CNT EP, obteniendo como resultado:

Cuadro No. 10 Tipo de Ejercicios y Niveles de cargos CNT EP

| NIVELES DE CARGOS | IDENTIFICACIÓN DE EJERCICIOS DE ASSESSMENT | | | | | | | |
|------------------------------|--|--------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------------------|---------------------|-----------|
| | Bandeja de entrada | Role Playing | Juego de empresas | Estudios de casos | Presentaciones | Simulaciones técnicas | Grupos de discusión | Dinámicas |
| GERENTES | x | x | x | x | | | x | |
| JEFES | x | x | x | x | | | x | |
| COORDINADORES O RESPONSABLES | x | x | x | x | | | x | |
| ANALISTAS SENIOR (GESTIÓN) | x | x | x | x | x | | x | x |
| ANALISTAS JUNIOR | x | x | x | x | x | x | x | x |

Elaborado por: Cristina Uriarte

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Una vez identificados los tipos de ejercicios que pueden ser aplicados para evaluar las competencias transversales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se realizó una búsqueda de casos o ejercicios de Assessment Center en las fuentes bibliográficas citadas en el presente proyecto. De los casos elegidos se procedió a realizar adaptaciones en base a las competencias transversales y a situaciones cotidianas de la CNT EP.

El propósito de la elaboración de estos ejercicios era que la CNT EP cuente con un primer insumo para la evaluación de cada competencia transversal, de manera que se desarrollaron 6 ejercicios modelo de Assessment de selección de personal para la CNT EP, de acuerdo al cuadro que se muestra a continuación cada ejercicio mide una, y en algunos casos, todas las competencias transversales.

Cuadro No. 11 Modelo de Ejercicios y Competencias

| Ejercicios y competencias | | | | | | |
|-----------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|--------------------------|--|
| Competencias Transversales CNT EP | Ejercicios propuestos | | | | | |
| | Ventas de terrenos en la luna (Role Playing) | El muñeco CNT EP (Grupo de discusión) | Reciclaje de objetos (Grupo de discusión) | Imitando la figura (Grupo de discusión) | Encargado (Role Playing) | Posibles soluciones (Estudio de casos) |
| Empoderamiento | X | X | X | X | | |
| Pensamiento analítico | X | X | X | | X | X |
| Adaptabilidad | X | X | X | | | X |
| Formación de otros | | X | | X | X | |
| Capacidad de gestión | X | X | X | | | X |
| Servicio al cliente | X | | X | | | |

Elaborado por: Cristina Uriarte

Dichos ejercicios se presentarán a la CNT EP como un anexo del instructivo de Assessment Center detallado en el siguiente capítulo, cada ejercicio contiene la descripción general del ejercicio, las instrucciones y los formatos de evaluación. (Ver Anexo No. 5).

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Adicionalmente respondiendo a lo expuesto en el capítulo 3 inciso 3.8 respecto a la validez y confiabilidad; considerando lo indicado por Byham (1993) en el desarrollo de los ejercicios se consideró los siguientes aspectos:

Organización del proceso de valoración en torno a unas dimensiones objetivas: al ser el Assessment Center, para muchos de los servidores de la Corporación que participan en el proceso de selección de personal, una herramienta nueva, se decidió en conjunto con el Gerente de Desarrollo Organizacional que las observaciones en los ejercicios se enfoquen hacia los comportamientos transversales genéricos que se hayan definido, a fin de que sea sencilla la observación y todos los evaluadores tengan un comportamiento objetivo similar.

Utilización del comportamiento para predecir el comportamiento: se definió que en los ejercicios, los evaluadores se limitarían a relacionar el comportamiento observado con el comportamiento transversal genérico, o aquel esperado en el puesto de trabajo a través de la valoración de los comportamientos, es decir cada evaluador observará los comportamientos y los clasificará en cada competencia y anotará en el campo correspondiente dependiendo si el comportamiento es eficaz en el desempeño, en lo posterior se unificará en una puntuación en escala del 1 al 4. Para realizar dicha valoración se empleará las siguientes matrices:

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS | REGISTRO DE COMPORTAMIENTOS | | Puntuación (escala 1-4) |
|--|--|---------------|----------------------------|
| | ¿Representa este comportamiento un desempeño efectivo de la competencia? | | |
| EMPODERAMIENTO | + | - | |
| | Efectivo | Poco efectivo | |
| <p>Diseña e implanta métodos de trabajo que permite integrar a todo el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias del trabajo realizado.</p> <p>Emprende acciones eficaces para potenciar el trabajo que se está realizando, tanto en conocimiento como en competencias.</p> <p>Logra la integración de todo el equipo de trabajo, aprovecha la diversidad para lograr un valor añadido al trabajo realizado.</p> <p>Implanta políticas, fija objetivos de desempeño claros y medibles, asigna responsabilidades.</p> | | | |
| <p>ADAPTABILIDAD</p> <p>Cambia las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria.</p> <p>Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos.</p> <p>Decide qué hacer basándose en la situación.</p> <p>Adecúa su plan, objetivo o proyecto, realiza cambios pequeños o temporales para adaptarse a una situación específica.</p> | | | |
| <p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <p>Crea un ambiente adecuado y logra establecer una relación de largo plazo con ellos.</p> <p>Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones para los clientes.</p> <p>Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros.</p> <p>Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.</p> | | | |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>FORMACIÓN DE OTROS</p> <p>Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás.</p> <p>Da instrucciones claras, dedica tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o realiza demostraciones prácticas.</p> <p>Da retroalimentación, anima y motiva a los demás después de un contratiempo.</p> <p>Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades, hace que las personas lleguen a la solución y no simplemente da la respuesta.</p> | | | |
| <p>CAPACIDAD DE GESTIÓN</p> <p>Organiza, marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos, tareas y recursos.</p> <p>Tiene en cuenta la distribución y el uso eficaz de los recursos.</p> <p>Supervisa que el trabajo no se desvíe de los objetivos planteados.</p> <p>Se muestra recursivo, gestiona tareas, procesos o recursos en forma rápida y confiable.</p> | | | |
| <p>PENSAMIENTO ANALÍTICO</p> <p>Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.</p> <p>Descompone los problemas en partes, establece relaciones causales sencillas (A causa B) o identifica los pros y contras de las decisiones.</p> <p>Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación.</p> <p>Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.</p> <p>Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones.</p> | | | |

En el 2010, Jaime Moreno, sugiere una tabla de niveles de evaluación, la misma que ha sido utilizada en este trabajo a fin de evaluar las competencias de los candidatos en el taller de Assessment Center.

| Nivel | Niveles de Evaluación | |
|-------|-----------------------|--|
| 1 | BAJO | El candidato muestra pocos comportamientos efectivos y prevalecen acciones inconsistentes u omisiones de prácticas claves de la competencia. |
| 2 | MODERADO | El candidato muestra acciones efectivas, consistentes y con impactos positivos. Sin embargo, omite algunas acciones importantes o ejerce otras sin mayor impacto. |
| 3 | DESARROLLADO | El candidato muestra acciones efectivas, consistentes y con impactos positivos. Rara vez evidencia comportamientos que sin llegar a ser inefectivos reducen, en cierto grado el impacto de sus acciones. |
| 4 | DESTACADO | El candidato muestra un dominio completo de la competencia. Sus acciones son efectivas, consistentes y de alto impacto. Se aprecia que el candidato tiene experiencia ejercitando la competencia. |

Observación y evaluación independiente por dos o más personas: este aspecto se verá complementado verificando la confiabilidad, la misma que se refiere a la consistencia de los resultados de los evaluadores a los postulantes, es decir que tan válidos fueron los resultados, se empleará la siguiente fórmula:

Índice de confiabilidad es: (puntaje mínimo / puntaje superior)*100.

Por ejemplo: a continuación se muestra las puntuaciones que Robinson Gavilanes, candidato para el cargo de Analista de Gestión de IP – MPLS obtuvo por parte de los cuatro observadores en la competencia de empoderamiento.

| | | | | |
|--------------------|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| Candidato: | Robinson Gavilanes | | | |
| Cargo: | Analista de Gestión de Plataformas IP - MPLS | | | |
| Ejercicio: | "El Muñeco" | | | |
| Competencia | Observador A | Observador B | Observador C | Observador D |
| Empoderamiento | 2 | 2 | 3 | 1 |

El observador D le dio la puntuación mínima, correspondiente a 1.

El observador C le dio una puntuación similar y que corresponde a la mayor de los cuatro observadores, esto es 3.

Por lo tanto el índice de confiabilidad es igual a: La puntuación del observador D (puntuación mínima) dividido para la puntuación del observador C (puntuación máxima) por 100.

Índice de confiabilidad: $(1/3)*100= 33,3$

Este resultado indica que la consistencia de las puntuaciones por parte de los observadores al candidato Robinson Gavilanes en la competencia “Empoderamiento” es del 33,3 %

Utilización de simulaciones para estimular el comportamiento que se desea observar:

la prueba piloto que se describe en el siguiente capítulo tuvo como uno de sus objetivos verificar

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

que estos ejercicios proporcionarán los comportamientos que se desea observar para evaluar las competencias transversales de la CNT EP.

Organización de debates para que los evaluadores expongan lo que observaron: la prueba piloto propiciará las exposiciones de los evaluadores en base a los comportamientos evidenciados, lo cual permitirá afinar los ejercicios y las matrices de evaluación.

CAPÍTULO 4: INSTRUCTIVO DE ASSESSMENT DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA CNT EP.

4.1. Antecedentes

El presente instructivo ha sido elaborado con la finalidad que sea incluido dentro del documento del Procedimiento de Selección vigente en la CNT EP, por esta razón su estructura se encuentra de acuerdo a los formatos que la CNT EP posee para este fin.

4.2. Objetivo de la elaboración del instructivo de Assessment para selección de personal

Establecer el procedimiento, la técnica y los instrumentos para emplear Assessment en la selección del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, en función de las competencias establecidas en el perfil del puesto.

4.3. Alcance del instructivo

Gerencias Nacionales y Gerencias de Área de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

4.4. Criterios de calidad, lineamientos y políticas

El Modelo de Gestión por Competencias de la CNT EP, establecido en Octubre 2010, determina al proceso de selección como un eje central de la gestión del talento humano y lo define como el proceso que se desarrollará en base a las competencias identificadas en el Manual de Clasificación de Puestos con la aplicación de metodología, técnicas e instrumentos que permitan su evaluación objetiva, dentro de los concursos de méritos y oposición que realice la Corporación.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

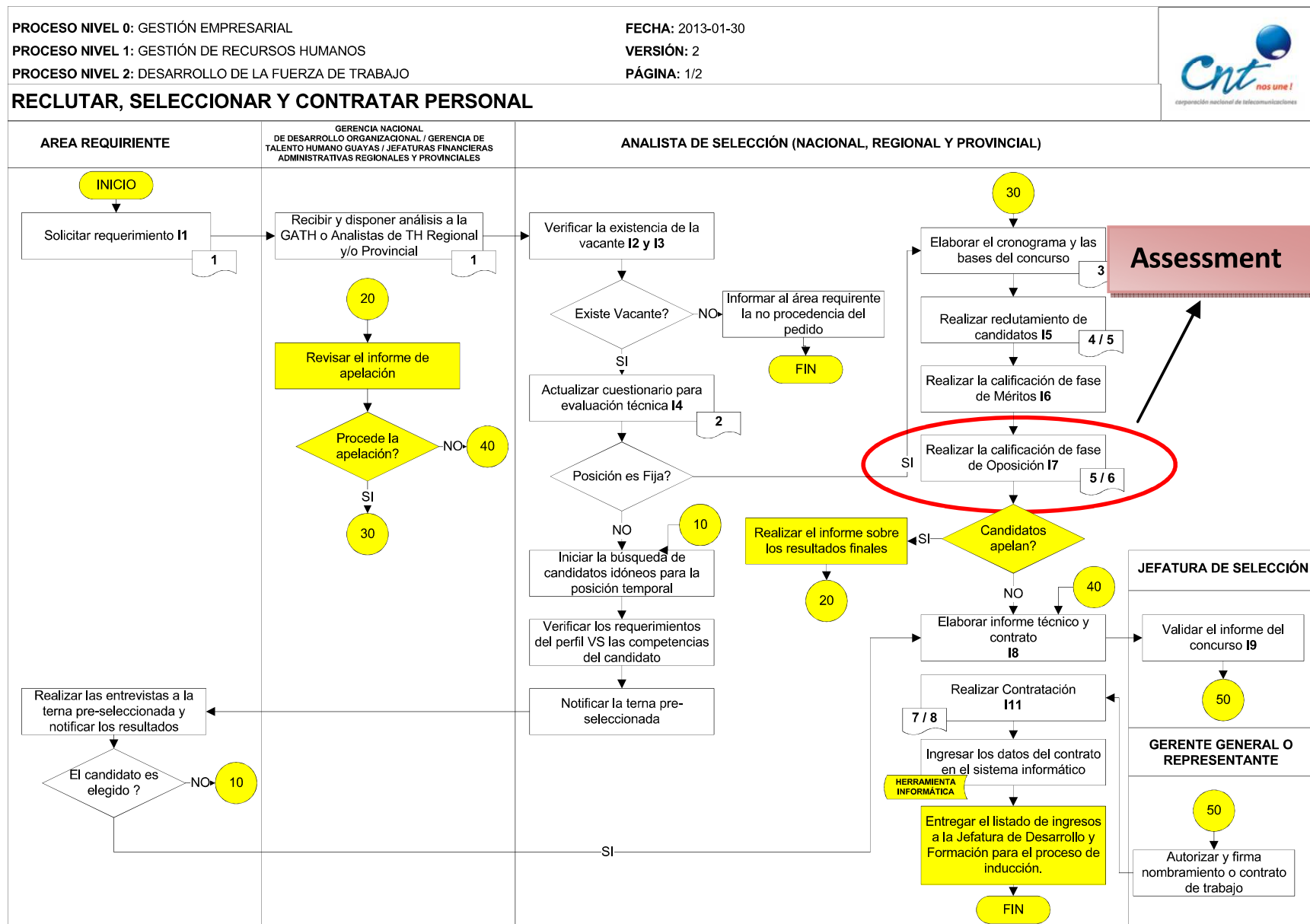
El Reglamento de Gestión del Talento Humano, artículo 48. De la selección de personal.-
“Es el conjunto de normas, mecanismos, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de los candidatos que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, a través de procesos de selección, que se realizarán de conformidad con el procedimiento establecido para el efecto. La selección de personal es de responsabilidad de las áreas de talento humano, de acuerdo a su jurisdicción”

La fase de oposición de los concursos de méritos y oposición permite cualificar de forma objetiva los niveles de competencia de los candidatos, a través de instrumentos como: pruebas técnicas, pruebas psicológicas, entrevistas, Assessment, entre otros. (Procedimiento de Selección, 2013, pg. 3)

El Procedimiento de Selección de la CNT EP en su literal 3.3.6.3 establece: *“Evaluación de Competencias: La puntuación total de este parámetro será de 25 puntos, y podrá ser medido a través de una o dos de las distintas técnicas para evaluación de competencias, pudiendo ser: entrevista de eventos conductuales, entrevista de incidentes críticos, Assessment, pruebas psicométricas, entre otros. Las pruebas técnicas no podrán ser aplicadas por la totalidad de la puntuación de méritos, esto es 25 pts., cuando se aplique esta técnica de evaluación se deberá complementar con una entrevista de eventos conductuales”.*

4.5. Ubicación del modelo de Assessment dentro del proceso de selección de personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.



4.6. Definiciones

Fase de Oposición: Es la fase que permite cualificar de forma objetiva los niveles de competencia de los candidatos, a través de instrumentos como: pruebas técnicas, pruebas psicológicas y entrevistas.

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos innatos o desarrollados que le permiten a una persona desempeñar una labor de manera exitosa.

Selección de personal por Competencias: Proceso que establece las competencias claves para el desempeño competente de una posición y mide en los candidatos el grado de las mismas para pronosticar el que se ajuste en mejor porcentaje al puesto.

Comportamientos: Se refiere a la forma de proceder o actuar de las personas ante estímulos o ante un contexto.

Assessment: consiste en una evaluación estandarizada, generada por estímulos o inputs parecidos a los que se presentarán en el puesto de trabajo y que permiten la observación directa de los comportamientos y desempeños requeridos para el ejercicio del puesto, rol o función.

Observadores pasivos: son las personas que observan, registran y evalúan las conductas de los candidatos durante la ejecución de las pruebas.

Observador asistente: forma parte del grupo de observadores y es la persona que debe estar en disposición para reemplazar al moderador en caso de que sea necesario.

Moderador: es el administrador o el conductor del Assessment Center, es quien dará a conocer a los candidatos los objetivos, el tiempo, las instrucciones de los ejercicios; quien tomará el control de cualquier situación inesperada. Adicionalmente cumple con el rol de observador pasivo.

Comité de Assessment Center: es el grupo encargado de ejecutar el Assessment Center, los integrantes de este equipo serán los mismos que integren el Comité de Selección designado para el respectivo Concurso de Méritos y Oposición, cuyos roles específicos serán:

Observador Pasivo: el Gerente Nacional del área respectiva, cuando se trate de llenar posiciones asignadas a la matriz; el Administrador Regional cuando se trate de llenar posiciones asignadas a la provincia en donde tenga su sede; y el Administrador Provincial cuando se trate de llenar posiciones asignadas a su provincia. Los presidentes podrán designar a sus delegados, quienes tendrán las mismas atribuciones del titular.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Observador Pasivo: El Jefe Inmediato del área donde exista la vacante o su delegado.

Observador Asistente: El delegado de la Gerencia de Administración del Talento Humano.

Moderador: Quien actúe como secretario y elaborará el informe de Assessment Center.

4.7. Instrucciones


- a) Una vez determinado el listado de candidatos que hayan superado la fase de méritos, el Comité de Selección ejecutará la fase de oposición, en esta fase se podrá cualificar objetivamente las competencias de los candidatos, el Comité de Selección podrá seleccionar como método de evaluación el Assessment , el mismo que será empleado a todos los candidatos que hayan pasado hasta esta fase del concurso.
- b) El Assessment de selección de personal deberá ser aplicado para aquellos cargos “claves” donde es importante para la estrategia u operatividad de la CNT EP, que el posible ocupante se ajuste en mayor porcentaje a los requerimientos del cargo.
- c) El número mínimo de candidatos que participen en esta actividad será de tres pudiendo llegar hasta un número máximo de 12 candidatos, en caso de existir hasta 24 candidatos se podrá realizar dos grupos.

Planificación del Assessment de Selección de Personal

- d) En base al Manual de Clasificación de Puestos vigente en la CNT EP, o a su vez de acuerdo al listado de cargos claves y sus respectivas competencias, el Comité de Assessment Center deberá aplicar el formato de “Identificación de Competencias y Comportamientos” identificando las conductas o comportamientos importantes que evidenciarán la presencia de la competencia a evaluar. Con las competencias

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

identificadas el Comité de Assessment deberá seleccionar los ejercicios que serán aplicados, las mismas que deberán ser registradas en la misma matriz.

|  CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS | | | |
|---|------------|--------------------------|-------------------|
| Gerencia Nacional: | | Gerencia de Área: | |
| Nombre del cargo: | | Misión del cargo: | |
| COMPETENCIAS | DEFINICIÓN | COMPORTAMIENTOS | TIPO DE EJERCICIO |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| COMITÉ DE ASSESSMENT | | | Fecha |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Observador pasivo | | Observador asistente | |
| | | | |
| Observador pasivo | | Moderador | |

- e) Determinadas las competencias y los ejercicios a aplicarse el Moderador deberá proceder con el diseño del contenido de los ejercicios (en el Anexo 4 del presente trabajo se presentan 6 ejercicios modelos que pueden aplicarse) y realizará la presentación del programa ante el Comité de Assessment en un plazo de dos días para su respectiva aprobación, en la matriz siguiente:

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP | | | | | |
|---|-----------------------------|---------------------------|--------|---------------------------------|-------------|
| PROGRAMA DE ASSESSMENT | | | | | |
| Fecha: | | Cargo a evaluar: | | Número de participantes: | |
| Listado y puntuaciones de participantes | | | | | |
| Candidatos | Méritos | Puntuación prueba técnica | Otro | Subtotal | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Objetivo del assessment | | | | | |
| | | | | | |
| Competencias que serán evaluadas | | | | | |
| | | | | | |
| Ejercicios a realizar | | | | | |
| Tipo de Ejercicio | Descripción de la actividad | Competencias que mide | Tiempo | Recurso | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Datos Logísticos | | | | | |
| Fecha de evaluación: | | Lugar: | | Hora: | |
| Cronograma | | | | | |
| Actividad | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Observación |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Comité de assessment | | | | | |
| Observador pasivo | | Observador asistente | | Documentos adjuntos | |
| Nombre: | | Nombre: | | | |
| Firma: | | Firma: | | | |
| Observador pasivo | | Moderador | | Diseño de ejercicios | |
| Nombre: | | Nombre: | | | |
| Firma: | | Firma: | | | |

f) Con la aceptación del Comité de Assessment se deberá ejecutar un ensayo del programa, el mismo que tendrá por objetivos:

- Verificar que el ejercicio permita observar las competencias establecidas.
- Asegurar la claridad de las instrucciones de los ejercicios y verificar el material que se empleará.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

- Entrenar a los observadores en: observación de conductas, cómo evitar los posibles errores del evaluador al momento de observar las conductas, registro de conductas, integración de resultados y discusión de los mismos.
 - Familiarizar a todo el Comité de Assessment con los ejercicios y las rúbricas de evaluación.
- g) El moderador será el responsable de acondicionar el ambiente, contar con los recursos necesarios para la ejecución de los ejercicios y realizar la convocatoria a los candidatos, mínimo un día antes de la fecha de ejecución del programa de Assessment de selección.


Durante el Assessment de selección de personal.

- h) El Comité de Assessment Center deberá estar en el lugar establecido para esta actividad al menos diez minutos antes, a fin de recibir a los candidatos, para la recepción de los mismos es importante:
- Ubicarlos en el lugar correspondiente.
 - Entregarles sus nombres.
 - Una vez realizada la actividad de recepción de candidatos, el moderador deberá:
 - Dar la bienvenida y realizar la presentación del Comité de Assessment Center.
 - Explicar a los candidatos los objetivos, los pasos a seguir y el tiempo de duración del programa de Assessment Center.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

- Realizar una breve presentación de la empresa y la posición a cubrir.
 - Entregar el material de trabajo y explicar los aspectos logísticos y disposición de cafetería.
 - Dar a conocer lo que se les permite o no como candidatos.
 - Preguntar a los candidatos su deseo de continuar con el programa y firmar el registro de participación correspondiente.
 - Desarrollar los ejercicios diseñados, dar instrucciones, despejar dudas, controlar el tiempo y cerrar cada actividad.
- i) Durante la ejecución de los ejercicios los observadores mirarán sin interrumpir el desempeño de los candidatos y deberán registrar anotaciones de los comportamientos observados en el formato correspondiente, a fin de evitar una posible apreciación general sobre el desempeño de un candidato.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

|  CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP MATRIZ DE REGISTRO DE CONDUCTAS | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| Nombre del Aspirante | | | | Ejercicio: |
| Registro de conductas: | | | | |
| | | | | |
| Nombre del Aspirante | | | | Ejercicio: |
| Registro de conductas: | | | | |
| | | | | |
| Nombre del Aspirante | | | | Ejercicio: |
| Clasificación de comportamientos | | | | |
| Competencia 1 | Competencia 2 | Competencia 3 | Competencia 4 | Competencia 5 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Nombre Observador | | | Firma de Observador | |

Después del Assessment de selección de personal

- j) Cada evaluador deberá clasificar los comportamientos observados en una sola competencia, posterior a esto asignará una valoración de acuerdo a la matriz de evaluación diseñada para los ejercicios.
- k) Todos los observadores deberán analizar y debatir sus resultados a nivel de competencia, es decir no interesa medir el desempeño en cada ejercicio. El Moderador registrará estos resultados en la respectiva matriz y determinará el puntaje global de cada candidato.

| CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|-------|----------------------|
| PUNTAJE GLOBAL DE COMPETENCIAS | | | | | | | |
| Gerencia Nacional: | | | Gerencia de Área: | | | | |
| Nombre del cargo: | | | Misión del cargo: | | | | |
| CANDIDATO | COMPETENCIA 1 | COMPETENCIA 2 | COMPETENCIA 3 | COMPETENCIA 4 | COMPETENCIA 5 | TOTAL | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| COMITÉ DE ASSESSMENT CENTER | | | | | | Fecha | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Observador pasivo | | | | | | | Observador asistente |
| | | | | | | | |
| Observador pasivo | | | | | | | Moderador |

- l) El Moderador elaborará el informe final del Assessment el mismo que deberá ser firmado por todos los evaluadores y será incluido en el informe final del Concurso de Méritos y Oposición.

CAPÍTULO 5: EJECUCIÓN DE UNA PRUEBA PILOTO DE ASSESSMENT DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CNT EP.

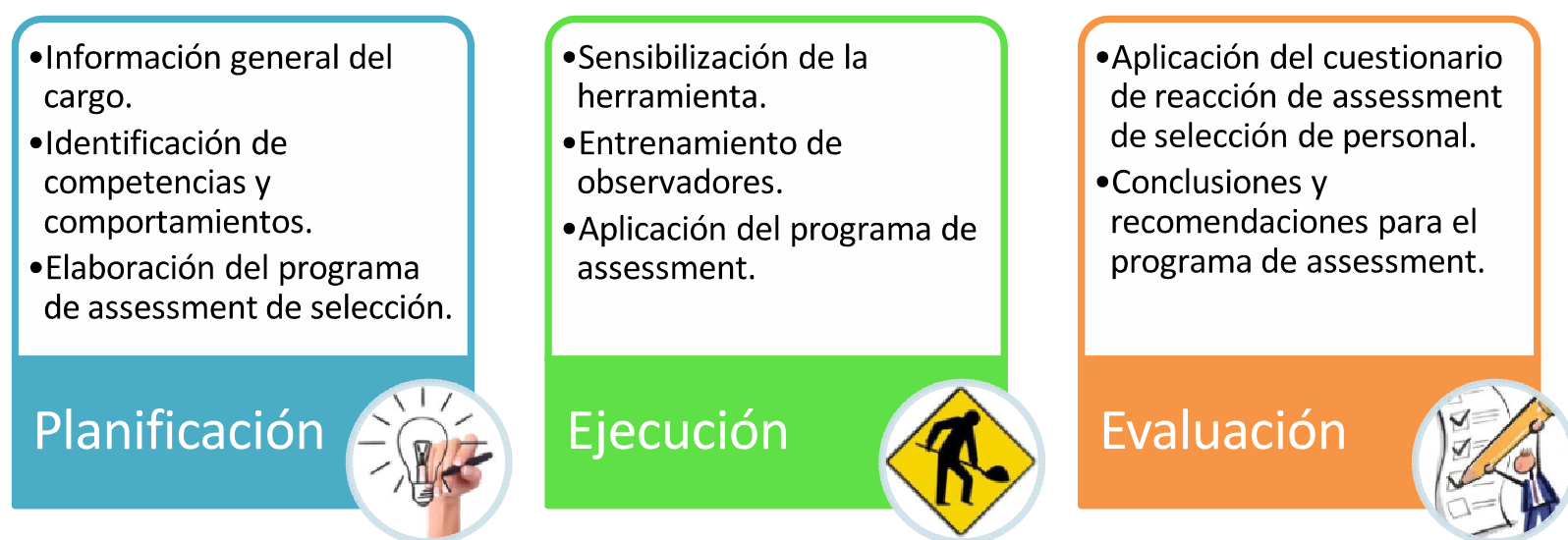
La prueba piloto de Assessment de selección de personal tuvo dos objetivos principales:

a) Ejemplificar el contenido teórico de este proyecto y comprobar su factibilidad de aplicación.

b) Comprobar que los ejercicios aplicados, de acuerdo al cargo elegido para la prueba, evidencien las competencias que serán evaluadas, así como comprobar los aspectos logísticos del programa, como son, tiempo, claridad de instrucciones, materiales, entrenamiento de observadores, familiarización con las rúbricas de evaluación.

Las etapas que se realizaron a fin de ejecutar la prueba piloto de Assessment de selección de personal fueron: Planificación, Ejecución y Evaluación, dentro de las cuales se desarrollaron distintas actividades que han sido detalladas en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 16 Pasos para la prueba piloto de Assessment



Elaborado por: Cristina Uriarte


5.1. Planificación de la prueba piloto de Assessment de selección de personal

Información general del cargo: a propósito de los trabajos que la CNT EP se encuentra realizando en el nuevo aeropuerto de Quito, en el mes de febrero se solicitó la contratación de un Analista de Gestión de Plataformas IP-MPLS, al ser este uno de los cargos claves para la CNT EP, considerando que su misión es mantener en buen funcionamiento las plataformas de la CNT EP, así como resolver los problemas técnicos que se generen en las mismas; se decide realizar la aplicación de la prueba piloto de Assessment de selección de personal para este cargo.

El Concurso de Méritos y Oposición para cubrir esta posición contó con la participación de 66 candidatos, 34 pasaron a la prueba técnica de la fase de oposición y de estos, 11 cumplieron con el puntaje mínimo requerido para continuar en el concurso de méritos y oposición, de acuerdo a lo que indica el Procedimiento de Selección en su inciso 3.3.6.2 “...*Una vez calificadas las pruebas teóricas y prácticas únicamente los candidatos que alcancen al menos 15 puntos, correspondientes al 60% de la misma pasarán a la evaluación de competencias*”; por lo expuesto 11 candidatos participaron en la prueba piloto de Assessment de selección de personal para esta posición.

Es importante señalar que en congruencia con el objetivo dos de esta prueba piloto: “*Comprobar que los ejercicios aplicados, de acuerdo al cargo elegido para la prueba, evidencien las competencias*”, esta evaluación no fue considerada dentro de la puntuación final de los candidatos en este concurso.

Identificación de competencias y comportamientos: Las competencias que se utilizaron para la evaluación de los candidatos para cubrir la vacante de Analista de Gestión de Plataformas IP-MPLS, son las seis competencias transversales identificadas para cargos claves en este proyecto. A continuación el detalle de las mismas en la matriz de identificación de competencias y comportamientos.

|  CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS | | | |
|---|---|---|--------------------------------------|
| Gerencia Nacional: Técnica | | Gerencia de Área: Operación y Mantenimiento | |
| Nombre del cargo: Analista de Gestión de Plataformas IP-MPLS | | Misión del cargo: Resolver los problemas técnicos en todas las plataformas que integran las redes existentes de la CNT EP. | |
| COMPETENCIAS | DEFINICIÓN | COMPORTAMIENTOS | TIPO DE EJERCICIO |
| Empoderamiento | Asume el rol de líder, dirige y fomenta el trabajo en equipo. Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido, combina adecuadamente situaciones, personas tiempos. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados, emprende acciones eficaces para mejorar el talento | Diseña e implanta métodos de trabajo que permite integrar a todo el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias del trabajo realizado. Emprende acciones eficaces para potenciar el trabajo que se está realizando, tanto en conocimiento como en competencias. Logra la integración de todo el equipo de trabajo, aprovecha la diversidad para lograr un valor añadido al trabajo realizado. Implementa políticas, fija objetivos de desempeño, claros y medibles, asigna responsabilidades. | Grupo de discusión: Muñeco CNT EP |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|
| <p>Pensamiento Analítico</p> | <p>Entiende una situación desgregándola en pequeñas partes o identificando pasos a paso. Organiza las partes de un problema o situación de forma sistemática, compara diferentes elementos o aspectos, identifica problemas, entiende las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto. Establece prioridades y da soluciones</p> | <p>Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados. Descompone los problemas en partes, establece relaciones causales sencillas o identifica los pros y contras de las decisiones. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica a los siguientes pasos.</p> | <p>Estudio de casos: Imaginar posibles soluciones</p> |
| <p>Adaptabilidad</p> | <p>Se adapta y trabaja eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto</p> | <p>Cambia las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos. Decide qué hacer basándose en la situación. Adecúa su plan, objetivo o proyecto, realiza cambios pequeños o temporales para adaptarse a una situación específica.</p> | <p>Estudio de casos: Imaginar posibles soluciones</p> |
| <p>Formación de otros</p> | <p>Se esfuerza constantemente por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los conocimientos de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación</p> | <p>Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Da instrucciones claras, dedica tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o realiza demostraciones prácticas. Da retroalimentación, anima y motiva a los demás después de un contratiempo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades, hace que las personas lleguen a la solución y no simplemente de la respuesta.</p> | <p>Grupo de discusión: Imitando la figura</p> |
| <p>Capacidad de gestión</p> | <p>Tiene capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado</p> | <p>Organiza, marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos, tareas y recursos. Tiene en cuenta la distribución y el uso eficaz de los recursos. Supervisa que el trabajo no se desvíe de los objetivos planteados. Se muestra recursivo, gestiona tareas, procesos o recursos en forma rápida y confiable.</p> | <p>Grupo de discusión: Muñeco CNT EP</p> |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | | | |
|---------------------|--|---|--|
| Servicio al cliente | Actúa con sensibilidad ante las necesidades de los clientes actuales o potenciales, internos o externos. Comprende adecuadamente sus demandas y genera soluciones efectivas para sus necesidades | Crea un ambiente adecuado y logra establecer una relación de largo plazo con ellos. Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones para los clientes. Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros. Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos. | Role Playing: Venta de Terrenos en la Luna |
|---------------------|--|---|--|

Elaboración del programa de Assessment de selección: El programa de Assessment de selección para cubrir la posición de Analista de Gestión de Plataformas IP-MPLS fue desarrollado de acuerdo a la matriz correspondiente, la misma que se encuentra en el instructivo de Assessment de selección de personal, quedando de la siguiente manera:

|  CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP PROGRAMA DE ASSESSMENT | | | | |
|---|--|------------------------------------|-------------|-----------------|
| Fecha: | Cargo a evaluar: Analista de Gestión de Plataformas IP-MPLS | Número de participantes: 11 | | |
| Listado y puntuaciones de participantes | | | | |
| Candidato | Méritos | Puntuación prueba | Otro | Subtotal |
| Robinson Gavilanes | 49 | 23,5 | 0 | 72,5 |
| Miguel Pazmiño | 40 | 23,5 | 0 | 63,5 |
| Juan Cunalata | 44 | 17,5 | 0 | 61,5 |
| Nuvia Estevez | 43 | 15,5 | 0 | 58,5 |
| Alex Montaña | 43 | 15 | 0 | 58 |
| Carlos Sigcha | 43 | 15 | 0 | 58 |
| Romel Hernández | 44 | 15,5 | 0 | 59,5 |
| Daniel Costa | 40 | 16 | 0 | 56 |
| Christian Mora | 40 | 15 | 0 | 55 |
| Luis Prieto | 40 | 15,5 | 0 | 55,5 |
| Roberto Chávez | 43 | 15,5 | 0 | 58,5 |
| Objetivo del assessment | | | | |
| Complementar la evaluación de los requerimientos del cargo Analista de Gestión de Plataformas IP-MPLS, a fin de elegir al candidato que se ajuste en mayor porcentaje al cargo. | | | | |
| Competencias que serán evaluadas | | | | |
| Empoderamiento, Pensamiento Analítico, Adaptabilidad, Desarrollo de Otros, Capacidad de Gestión y Servicio al Cliente. | | | | |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| Ejercicios a realizar | | | | |
|---|--|---|---------------|--|
| Tipo de Ejercicio | Descripción de la actividad | Competencias que mide | Tiempo | Recurso |
| Grupos de discusión: Imitando la figura | El grupo imitar la figura de papel que se muestra solo observándola, sin tocarla | Formación de otros | 20 minutos | Hojas de papel bond y lápices |
| Grupos de discusión: Muñeco CNT EP | El grupo deberá construir un muñeco con las características y dimensiones indicadas en los antecedentes del caso, así como elaborar un slogan que identifique al personal de la CNT. | Empoderamiento, Capacidad de gestión | 35 minutos | Por cada grupo: 3 revistas, 3 cartulinas (negra, rosada, blanca), 1 tijera, 1 lápiz, 1 marcador, 1 cinta adhesiva, 1 regla, 1 paquete de papel brillante |
| Estudio de casos: Imaginar posibles soluciones | Se presentará a los participantes un caso donde se dio una solución a un problema, sin embargo esta solución desencadenó otros problemas, el grupo deberá dar otra solución a este problema, sin que esta solución desencadene más problemas | Pensamiento analítico, Adaptabilidad | 15 minutos | Hojas de papel bond y lápices |
| Role Playing: Venta de terrenos en la luna | Los participantes deberán construir un stand en una feria de bienes y raíces, así como la estrategia comercial para la venta de su producto estrella "terrenos en la luna" | Servicio al cliente | 30 minutos | Por cada grupo: 3 revistas, 1 cartulina, 1 tijera, 1 lápiz, 1 marcador, 1 cinta adhesiva. |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| Datos Logísticos | | | | | |
|--|---------------|----------------------------|------------|-------------------------------|-------------|
| Fecha de evaluación: 15 de febrero | | Lugar: CNT EP "La Florida" | | Hora: 9h00 | |
| Cronograma | | | | | |
| Actividad | Fecha | Hora | Lugar | Responsable | Observación |
| ANTES DEL ASSESSMENT | | | | | |
| Sensibilización y entrenamiento de evaluadores | 13 de febrero | 9h00 - 13h00 | La Florida | Jefatura de Selección | |
| DURANTE EL ASSESSMENT | | | | | |
| Bienvenida a los participantes | 15 de febrero | 8h30 | La Florida | Moderador | |
| Exposición: Generalidades de la CNT EP y la posición vacante | 15 de febrero | 8h45 | La Florida | Moderador | |
| Exposición: Indicaciones y cronograma del assessment | 15 de febrero | 9h15 | La Florida | Moderador | |
| Entrega de material y frima de registro de participación | 15 de febrero | 9h30 | La Florida | Moderador | |
| Desarrollo del ejercicio 1 | 15 de febrero | 9h45 | La Florida | Moderador | |
| Desarrollo del ejercicio 2 | 15 de febrero | 10h30 | | | |
| Coffe break | 15 de febrero | 11h00 | La Florida | Equipo desarrollo y formación | |
| Desarrollo del ejercicio 3 | 15 de febrero | 11h15 | La Florida | Moderador | |
| Desarrollo del ejercicio 4 | 15 de febrero | 11h45 | | | |
| Despedida de los participantes | 15 de febrero | 12h20 | La Florida | Moderador | |
| Análisis y consolidación de resultados | 15 de febrero | 12h30 | La Florida | Moderador y observadores | |

Cabe señalar que los ejercicios aplicados son el resultado de la adaptación de ejercicios que se han encontrado en las fuentes bibliográficas, soporte de este proyecto, de acuerdo a los requerimientos del cargo y la organización.

5.2. Ejecución de la prueba piloto de Assessment de selección de personal.

Recordando lo indicado por Spychalsky y Cols en 1997 se puso énfasis en la necesidad de entrenamiento de los observadores, el mismo que fue conformado por dos etapas principales:

Sensibilización de la herramienta: El taller de sensibilización se ejecutó el 14 de febrero con el objetivo de dar a conocer a los involucrados en los Concursos de Méritos y Oposición la herramienta de Assessment para la evaluación de competencias en la selección de personal, para esto se contó con la presencia de los Miembros del Comité de Selección designados para cubrir la posición de Analista de Gestión de Plataformas ISP-DSLAM, la Jefatura de Selección, así como algunos de los Gerentes y Jefes de las áreas donde se identificaron los cargos claves de la Corporación; el taller contó con la participación de 15 de los 20 invitados.

El taller estuvo estructurado por las siguientes actividades:

- Exposición: Plan Estratégico de la CNT EP 2011 – 2015 (nudos críticos). (Ver Anexo)
- Dinámica: Armandando un avión de papel
- Exposición: Generalidades del Assessment Center.
- Video de Assessment
- Conclusiones

La metodología del taller permitió sensibilizar a los candidatos acerca del Plan Estratégico de la CNT EP, en especial, haciendo referencia a uno de sus nudos críticos: personal sin las competencias requeridas por los cargos, así como las estrategias para contrarrestarlo. A

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

continuación se pidió a los participantes del taller que conformaran parejas de trabajo para realizar la dinámica programada. Las instrucciones de esta dinámica fueron:

Se deberá designar un participante A y un participante B, a continuación, cada participante, en la hoja de papel bond entregada deberá escribir los pasos para la elaboración de un avión de papel. Una vez concluido, deberán intercambiarse las hojas de papel que contienen los pasos y de acuerdo los mismos el participante A elaborará el avión del participante B y viceversa; tanto el participante A como el participante B deberán calificar el avión elaborado en una escala del 1 al 4 siendo 4 la puntuación más alta. Ahora el participante A de acuerdo a los pasos que identificó en la hoja deberá elaborar el avión, el mismo que también deberá ser calificado por los dos participantes; el mismo procedimiento deberá realizar el participante B. Finalizada la actividad la pareja deberá anotar en una hoja de papel común las reflexiones de la dinámica respecto a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron las diferencias entre los dos aviones elaborados?
- ¿Cuáles fueron las diferencias entre construir el avión guiándose por los pasos identificados y construir el avión por su creador?

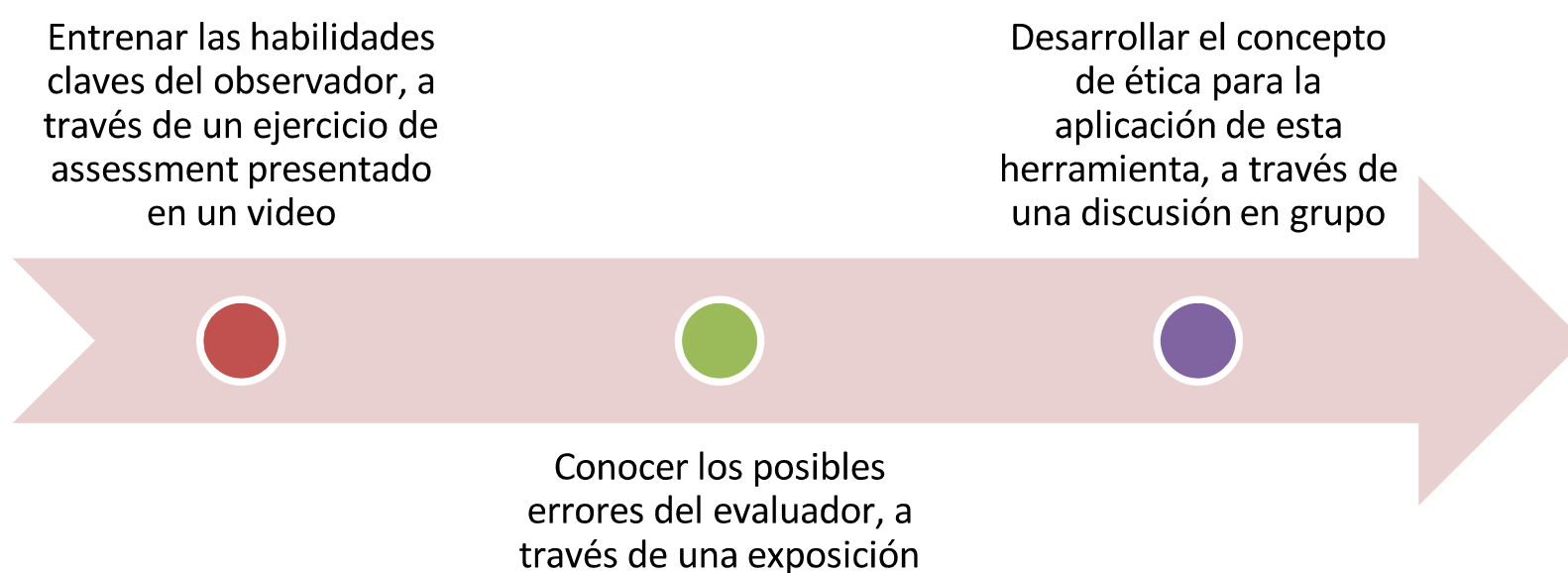
Esta dinámica permitió vivenciar lo que es un Assessment. El taller concluyó con la exposición de la información de Assessment (Ver Anexo No. 6) y la presentación de un video al respecto para luego elaborar conclusiones acerca de la importancia de esta herramienta en el proceso de selección.

Entrenamiento de observadores: Una vez realizado el taller de sensibilización se ejecutó el entrenamiento de observadores, que en este caso son los miembros del Comité de

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Selección para el cargo de Analista de Gestión de Plataformas IP-MPLS, el entrenamiento tuvo tres ejes fundamentales (Ver Anexo No. 7):

Gráfico No. 17 Puntos claves para entrenamiento de observadores



Elaborado por: Cristina Uriarte

El video presentado fue la grabación de un taller de Assessment Center realizado a finales del 2012 para la selección de los líderes de la cultura de la CNT EP, específicamente mostraba el ejercicio “Venta de terrenos en la luna”, en el cual se observaba la participación de una persona; este video permitió el uso de la matriz: “Registro de Conductas” ya que debían observar y registrar los comportamientos que evidenciaban la competencia de Servicio al Cliente, posteriormente utilizaron la matriz “Puntaje Global de Competencias” la misma que permitió evidenciar, argumentar y consensuar sobre los comportamientos observados hasta registrar la puntuación correspondiente. Esta actividad fue muy enriquecedora para los observadores ya que permitió poner en práctica lo indicado en la teoría de este taller.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Aplicación del programa de Assessment de selección de personal: El 15 de febrero en las instalaciones de la Florida de la CNT EP a partir de las 8h30 se desarrolló el programa piloto de Assessment de selección de personal con las especificaciones indicadas en la matriz “programa de Assessment”, anteriormente detallada. En el programa participaron 11 candidatos finalistas del Concurso de Méritos y Oposición que se realizó para Analista de Gestión de Plataformas IP-MPLS.

5.3. Evaluación de la prueba piloto de Assessment de selección de personal

Aplicación del cuestionario de reacción del programa de Assessment: Al terminar el Assessment se entregó a los candidatos y a los observadores un cuestionario, cuyo objetivo fue evaluar la reacción ante el programa de Assessment en los siguientes aspectos:

- Objetivo y contenido el programa de Assessment
- Conducción del programa por parte del moderador
- Aspectos logísticos

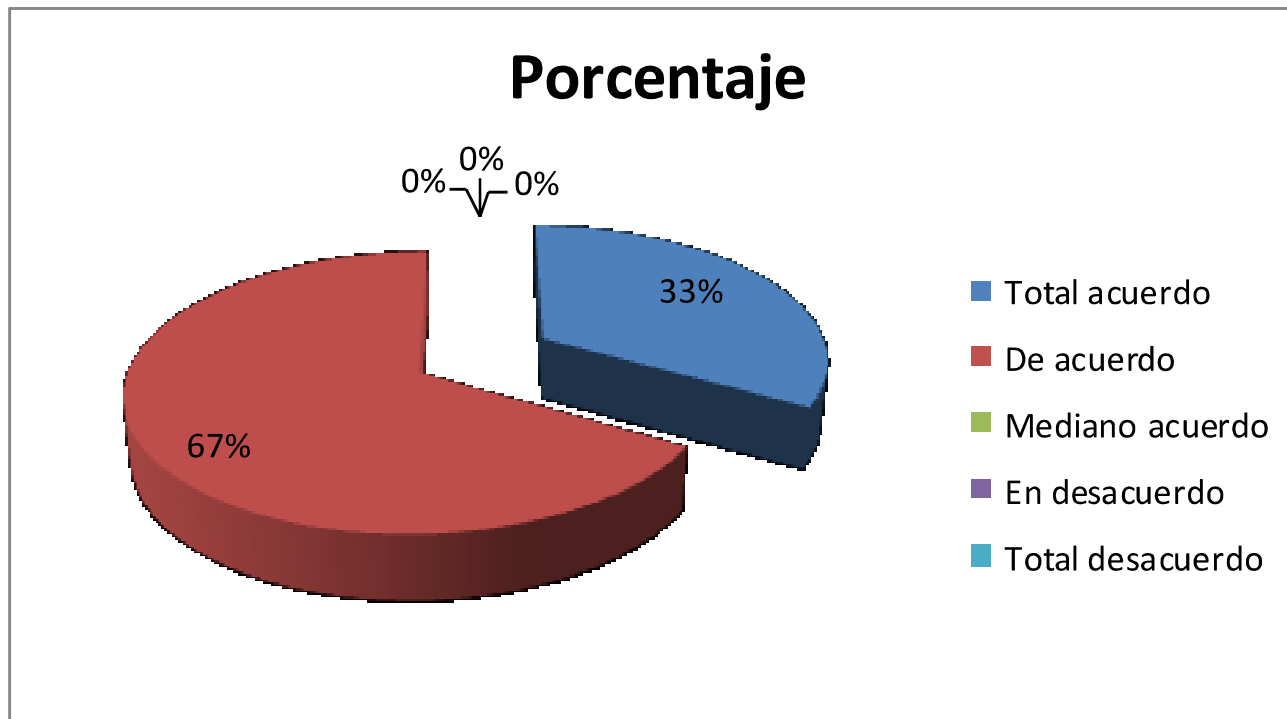
Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|----------------------------|----------|
|  | | CUESTIONARIO DE REACCIÓN PROGRAMA DE ASSESSMENT DE SELECCIÓN DE PERSONAL | | | | | |
| Cargo al que aplicó: | | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | | |
| Fecha: | | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | | |
| Instrucciones: | | Por favor puntúe los aspectos que se listan a continuación de acuerdo a la tabla de evaluación que se muestra. | | | | | |
| OBJETIVO Y CONTENIDO | El programa de assessment ejecutado cumplió con el objetivo expuesto al inicio del mismo | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | Tabla de evaluación | |
| | Las instrucciones de los ejercicios fueron claras y comprensibles | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | Total acuerdo | 5 |
| | Los ejercicios ejecutados permitieron evidenciar comportamientos efectivos para el desempeño del cargo vacante (pregunta solo para observadores) | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | De acuerdo | 4 |
| | | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | Mediano acuerdo | 3 |
| MODERADOR | El moderador del programa de assessment evidenció el dominio del mismo | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | En desacuerdo | 2 |
| | El moderador atendió adecuadamente las preguntas de los participantes | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | Total desacuerdo | 1 |
| | El programa de assessment reflejo transparencia y equidad en el concurso | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | | |
| LOGÍSTICA | Fui notificado con oportunidad sobre la fecha y hora del programa de assessment (un día antes) | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | | |
| | La comodidad, operatividad de las aulas es adecuada. | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | | |
| | La calidad de la atención en el equipo organizador del programa de assessment fue adecuada | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | | |
| | Se contó con los materiales necesarios para cada ejercicio | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | | |
| Por favor, detalle a continuación sugerencias que mejoren cualquier aspecto del assessment | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

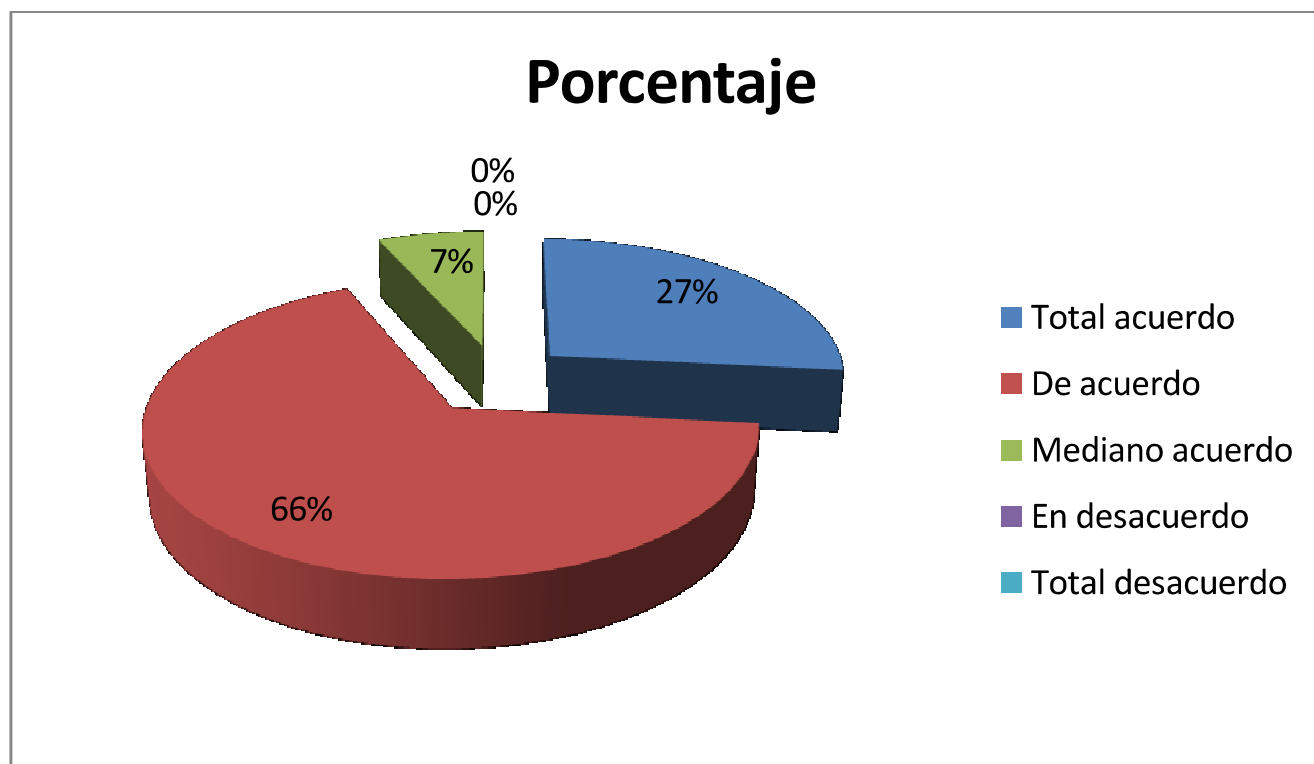
A continuación los gráficos que muestran los resultados en porcentaje de la evaluación realizada a cada ítem del cuestionario:

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

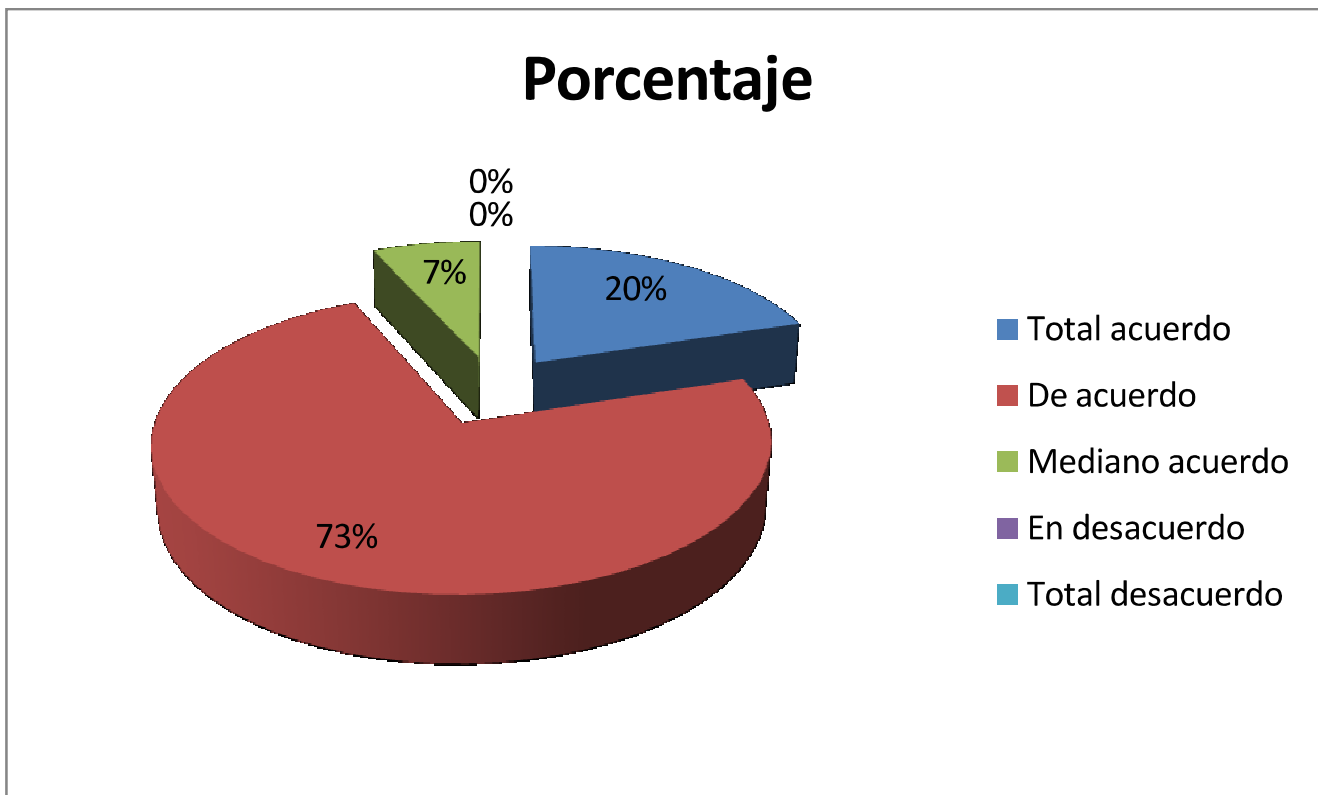
El programa de Assessment ejecutado cumplió con el objetivo del programa.



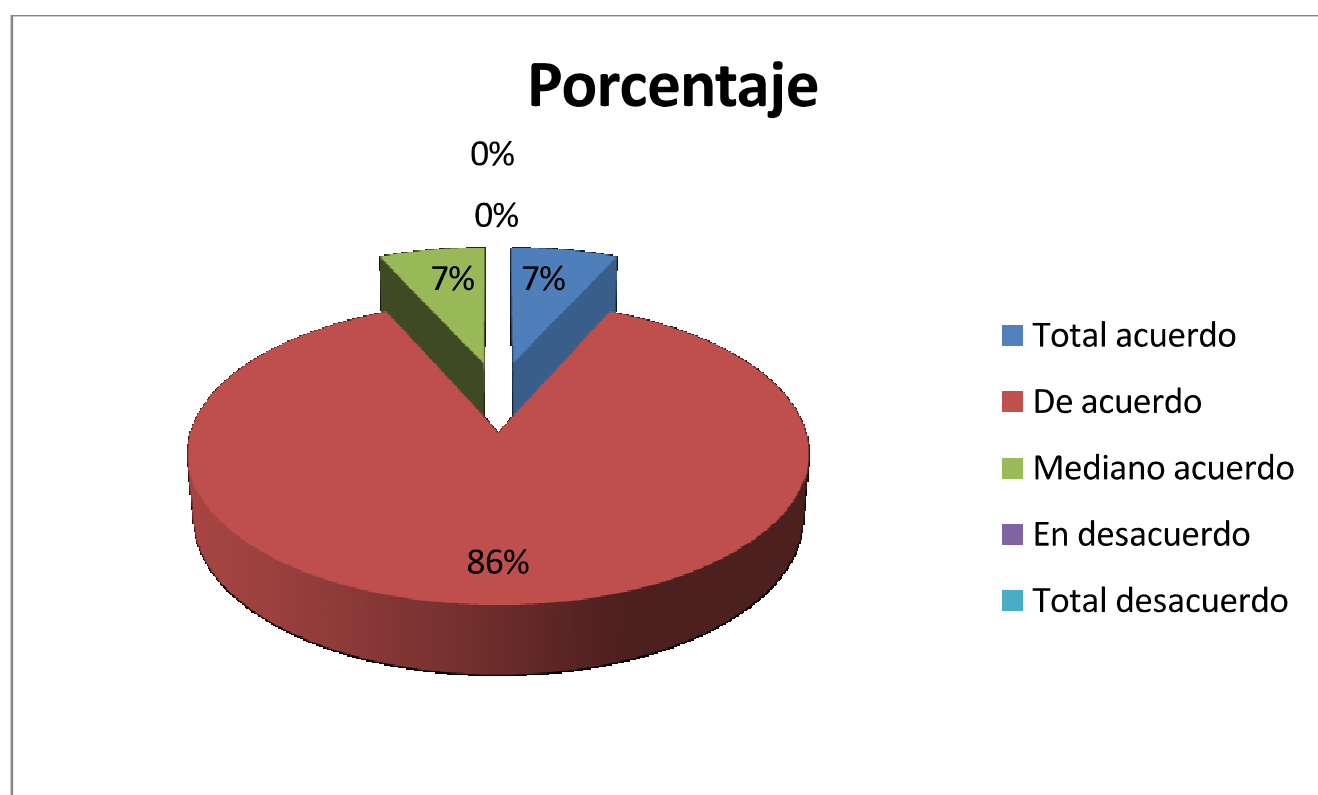
Las instrucciones de los ejercicios fueron claras y comprensibles.



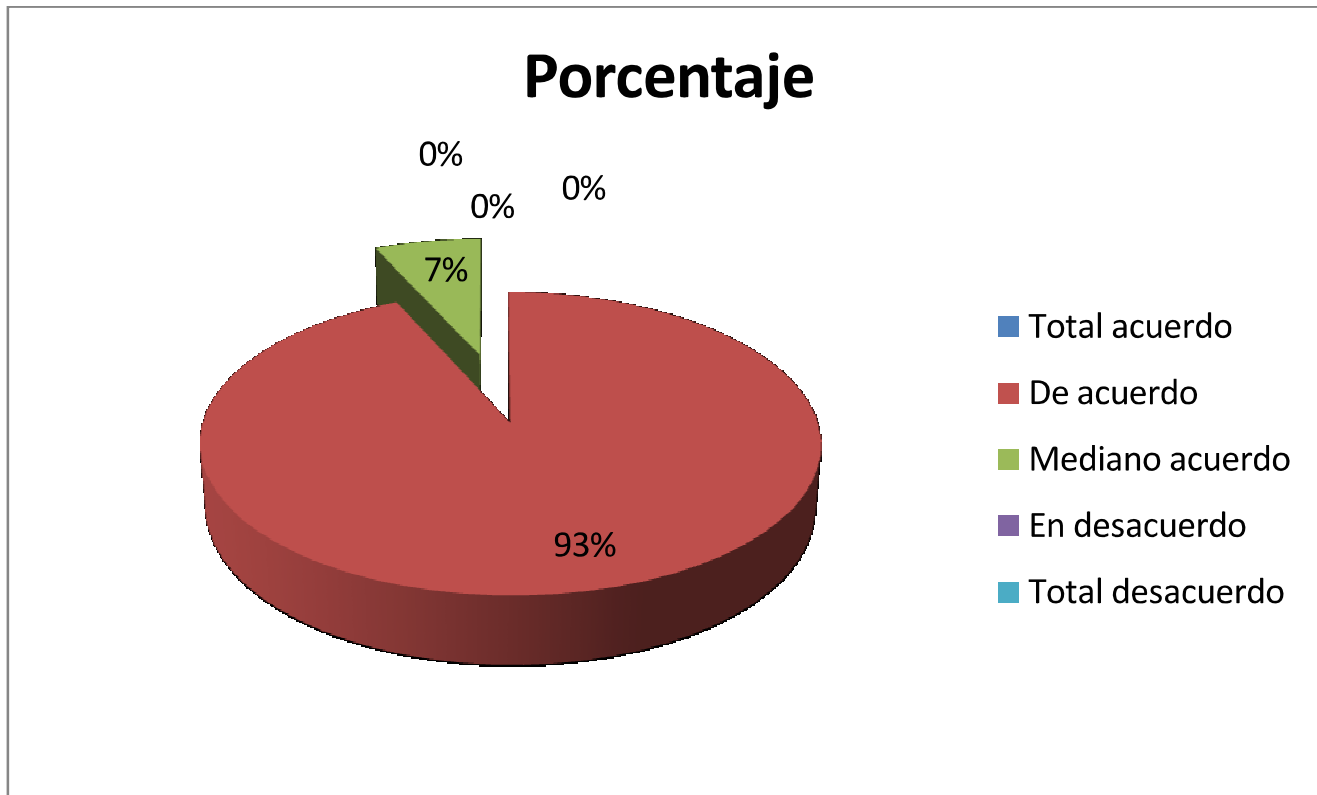
Los ejercicios ejecutados permitieron evidenciar comportamientos efectivos para el desempeño del cargo vacante. (Pregunta solo para observadores)



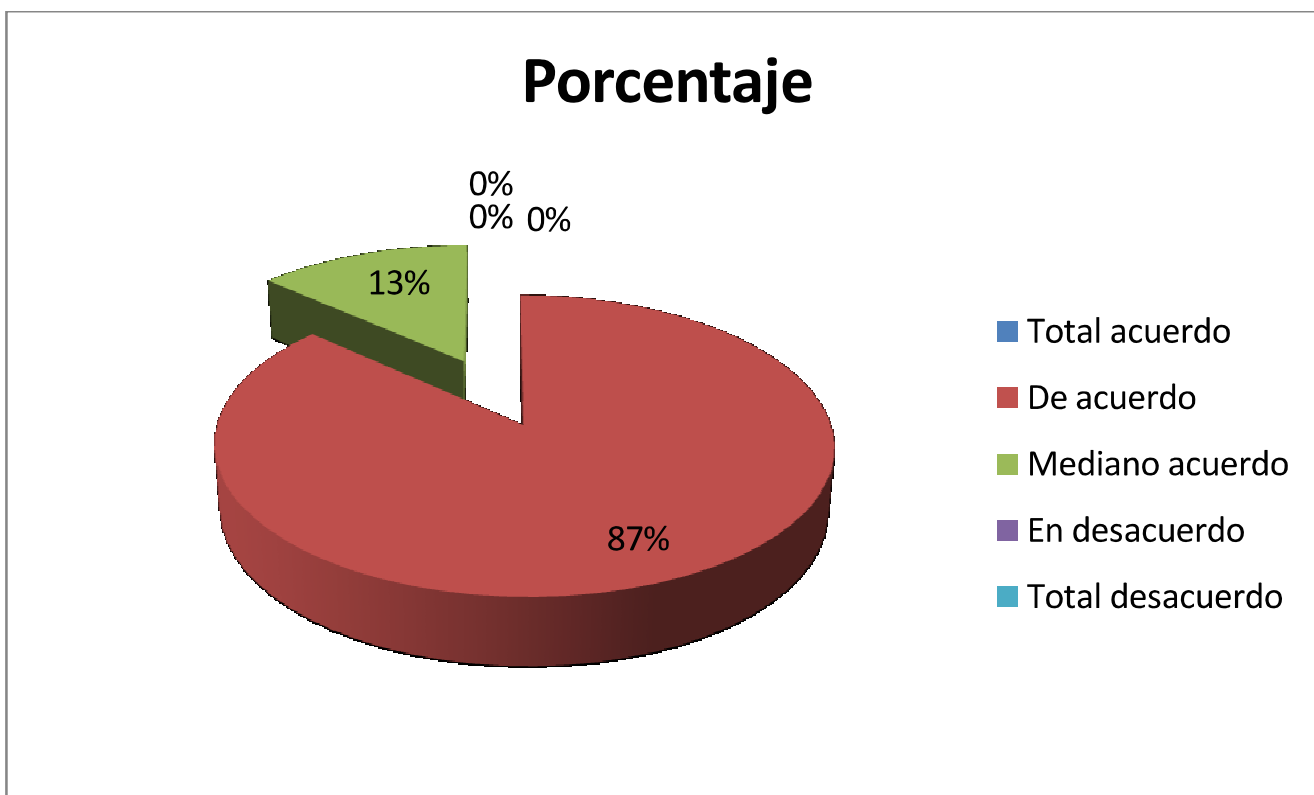
El moderador del programa de Assessment evidenció dominio del mismo.



El moderador atendió adecuadamente las preguntas de los candidatos.

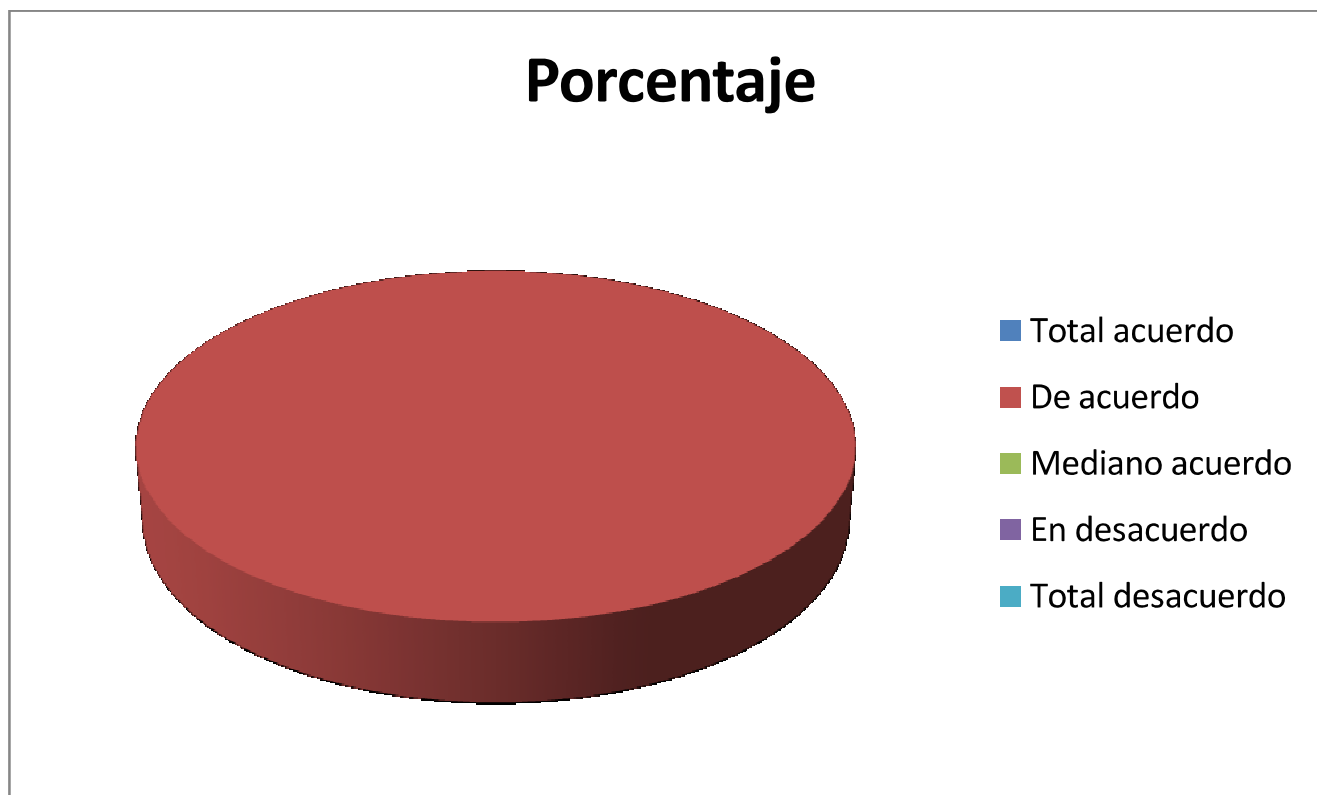


El programa de Assessment reflejó transparencia y equidad en el concurso.

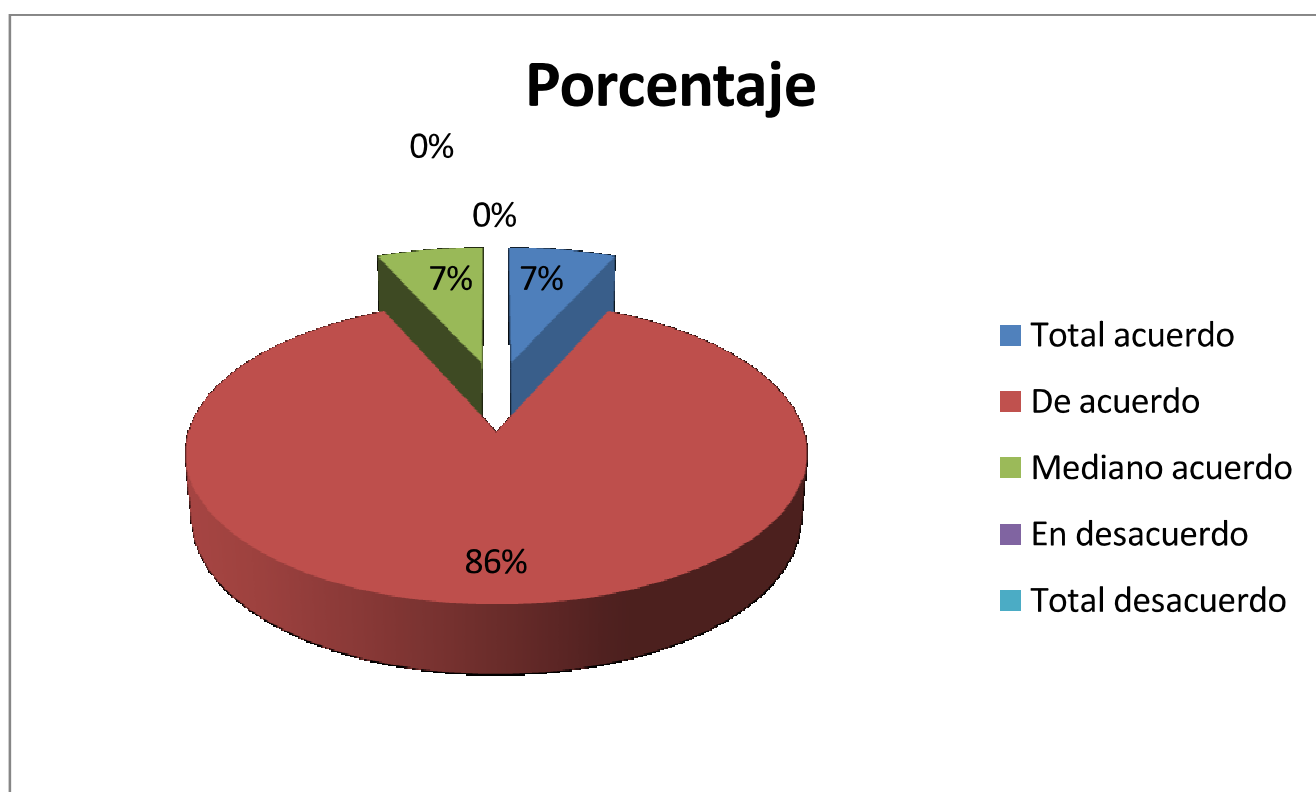


Fui notificado oportunamente sobre la fecha y hora del programa de Assessment (un día antes).

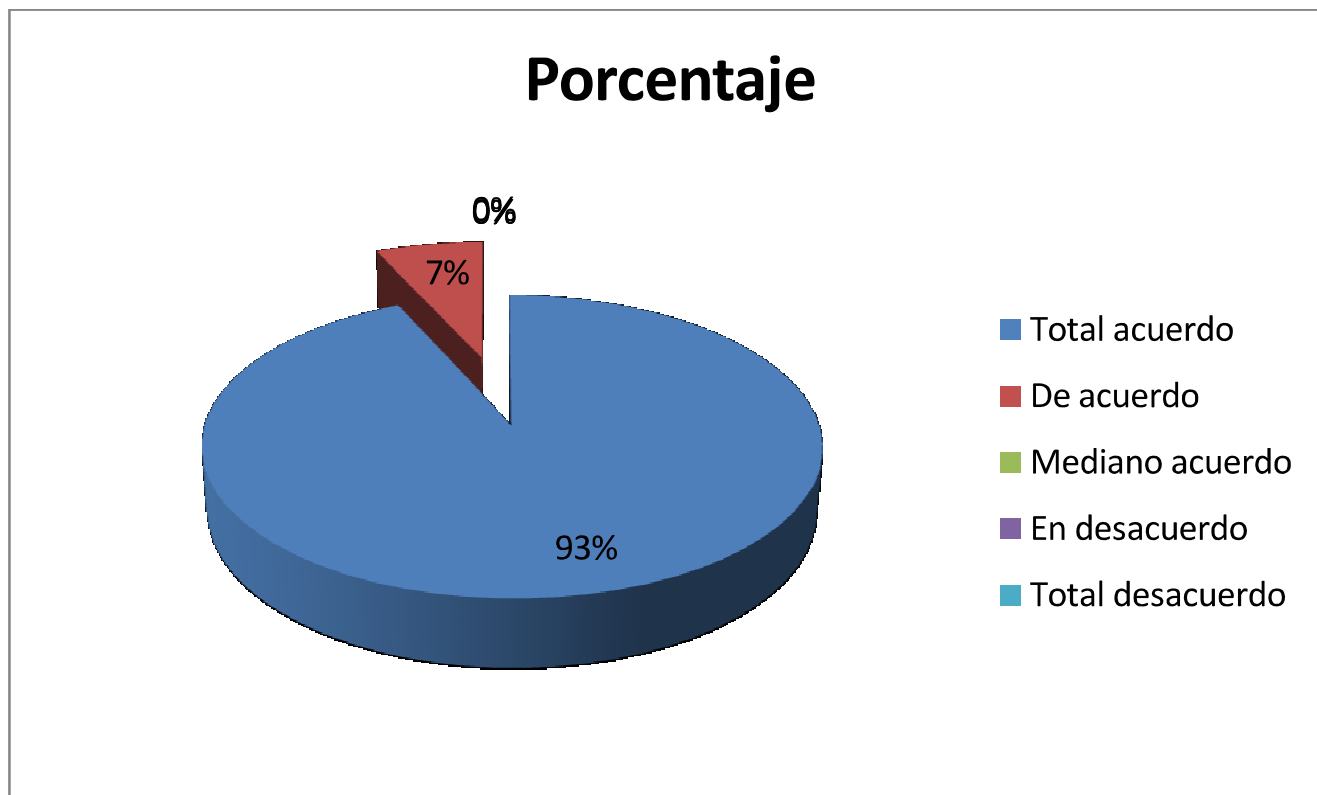
La comodidad operativa de las aulas es adecuada.



La calidad de atención del equipo organizador del programa de Assessment fue adecuada.



Se contó con los materiales necesarios para cada ejercicio.



Conclusiones y Recomendaciones de la evaluación de Assessment: En base a los resultados que anteriormente han sido expuestos a través de gráficos, se realizó un debate con los observadores, el mismo que pudo concluir que la reacción al programa de Assessment de selección de personal ha sido positiva, en cuanto los resultados de la evaluación mayoritariamente se han ubicado en los criterios: “Totalmente de acuerdo y de acuerdo”; por lo tanto se puede interpretar esta concepción, en que el modelo de Assessment de selección de personal es aplicable dentro de la CNT EP.

Adicionalmente en el debate se pudo discutir los resultados del cuestionario de reacción permitiendo identificar aspectos de mejora dentro del programa de Assessment, así como las recomendaciones para atender dichos aspectos, a continuación un breve resumen:

- Los resultados muestran dentro del parámetro de objetivo y contenido del programa un porcentaje mínimo en el criterio “mediano acuerdo” a los ítems que

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

hacen referencia a la evidencia de comportamientos efectivos para el cargo y la imagen de transparencia del concurso de méritos y oposición a través de esta técnica. Por lo que es recomendable realizar ajustes al ambiente y a los estímulos del ejercicio, adaptándolos posiblemente a situaciones más cercanas a la CNT EP, de manera que los comportamientos sean más familiares para los observadores y de esta manera evidenciar los comportamientos sea más rápido y sencillo, como respuesta a esta inquietud y sugerencia, se propuso a los observadores precisar los comportamientos al contexto del ejercicio y se elaboró un ejemplo con el ejercicio “venta de terrenos en la luna”, quedando de la siguiente manera, una de las competencias con sus comportamientos de acuerdo al ejercicio:

| COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS | REGISTRO DE COMPORTAMIENTOS ¿Representa este comportamiento un desempeño efectivo de la competencia? | | Puntuación (escala 1-4) |
|---|---|---------------|----------------------------|
| | + | - | |
| EMPODERAMIENTO | Efectivo | Poco efectivo | |
| Identifica el objetivo del trabajo, comparte y solicita ideas para cumplir el objetivo, designa actividades para la construcción del stand de venta y la exposición. Durante el trabajo identifica competencias específicas de su equipo y reasigna una nueva actividad para aprovechar dicha competencia y mejorar el resultado final. Comparte con su equipo criterios que ayudan a evidenciar fortalezas y debilidades de su stand de venta. | | | |

Adicionalmente los observadores manifestaron que en los últimos ejercicios pudieron percibir fatiga en los candidatos y que al parecer esto afectó en la demostración de los comportamientos, es decir varias competencias que se

podieron observar en el primer ejercicio en lo posterior se extinguieron, razón por la cual se acordó aplicar máximo dos ejercicios que evalúen todas las competencias.

- Se ha podido observar en los resultados que dentro del parámetro de moderador existe un porcentaje menor en el criterio “mediano acuerdo”, específicamente en los ítems referentes al dominio del tema, claridad de instrucciones y respuesta a inquietudes. Ante esta conclusión debemos considerar que justamente el objetivo de la prueba piloto es pulir estos aspectos por lo que como recomendación, se debería elaborar un script de instrucciones, que permita clarificar el programa ante los candidatos.
- Los resultados dentro del parámetro de logística muestran un porcentaje considerable dentro del criterio “en desacuerdo” respecto a la anticipación de convocatoria, es recomendable generar en el Comité de Assessment un compromiso con la fecha y hora establecida para el programa, de manera que exista seguridad en la misma, de modo que se pueda convocar a los candidatos.
- Como dato adicional a los resultados de la encuesta de reacción se indicó que el candidato Robinson Gavilanez ya cumplía con el puntaje mínimo para contratación, lo que significaba que en caso de haber sido puntuado el taller y el participante no cumplía con las competencias evaluadas, de igual manera debía ser contratado. Por lo que se recomienda revisar la normativa vigente.

Como recomendación general, es importante que estos resultados y recomendaciones sean puestos en conocimientos del Comité de Selección de los concursos para cubrir posiciones claves de la CNT EP, esto con la finalidad de evitar incurrir nuevamente en estas debilidades.

CAPÍTULO 6: IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA METODOLOGÍA DE ASSESSMENT EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CNT EP..

6.1. Antecedentes de Cuadro de Mando

El Cuadro de Mando, también conocido como Balanced Scorecard fue creado por Robert Kaplan y David Norton cuando trabajaban en un proyecto cuya finalidad era explorar nuevos instrumentos que permitieran medir el rendimiento de las organizaciones. Es así que en enero de 1992 mencionan por primera vez este concepto a través del artículo “Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” el mismo que identifica como objetivo introducir mensurabilidad en las actividades de las organizaciones en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los directivos una visión global sobre la evolución de la estrategia empresarial y con ello convirtiéndose en la pieza fundamental del sistema estratégico de grandes firmas alrededor del mundo.

La consideración que Kaplan y Norton realizan en su artículo hace referencia al uso tradicional de indicadores financieros, sin embargo argumentan la necesidad de que las empresas tengan una visión más balanceada, considerando el contexto competitivo que al momento enfrentan los negocios, es decir a más de la perspectiva financiera, se deben incluir la perspectiva de clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo.

- **Perspectiva financiera:** hacen referencia al pasado de la empresa ya que se basa en la contabilidad de la misma, sin embargo esta perspectiva es importante para los accionistas, puesto que permite conocer las ganancias, rendimiento económico,

desarrollo de la compañía y rentabilidad, así como el retorno del capital empleado, margen de operación, ingresos y rotación de activos.

- **Perspectiva del cliente:** permite monitorear las relaciones con los clientes y las expectativas de los mismos, es fundamental que una empresa posea clientes leales y satisfechos para garantizar el desempeño financiero de la misma. Esta perspectiva permite conocer los principales elementos que generan valor para los clientes de modo que se pueda crear una propuesta de valor.
- **Perspectiva de procesos:** permite analizar los procesos internos de la empresa desde una perspectiva de negocio, a fin de determinar los procesos claves a través de una cadena de valor que permita obtener clientes satisfechos y consecuentemente altos niveles de rendimiento financiero.
- **Perspectiva de desarrollo y aprendizaje:** constituye los factores que dotan a la empresa de la habilidad de aprender y mejorar, esta perspectiva puede ser considerada como guía para el resto de perspectiva ya que permite monitorear la capacidad y competencias de las personas, los sistemas de información de la empresa y la cultura o clima organizacional.

6.2. Definición de Cuadro de Mando

El concepto deriva de los vocablos franceses *tableau de bord*, que significa tablero de mandos.

Es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. (UNE 66174, 2003)

6.3. Cuadro de mando operativo de Gestión del Talento Humano.

Debido a que sus indicadores son operativos, rutinarios y representan procesos ligados a áreas específicas de la empresa se denomina Cuadro de Mando Operativo y es considerado como herramienta de gestión útil para gerentes de área, ya que permite identificar los principales procesos del área y monitorear el rendimiento de los mismos a través de indicadores; su periodicidad puede ser semanal, quincenal o mensual.

Los beneficios de esta herramienta han despertado la atención de varias firmas, quienes lo han implementado en la gestión de recursos humanos, a fin de establecer los procesos claves de para la gestión del talento humano y fortalecer la funcionalidad de esta área dentro de la cadena de valor.

“El cuadro de mando integral de RH se basa en la propuesta de Jac Fitz-Enz consultor norteamericano, quien afirma que así como existe una cadena de valor en las organizaciones, la gestión de RH también tiene su propia cadena de valor conformada por los siguientes procesos: planificación, adquisición, manutención, desarrollo y retención”. (Moreno, 2010, p. 7).

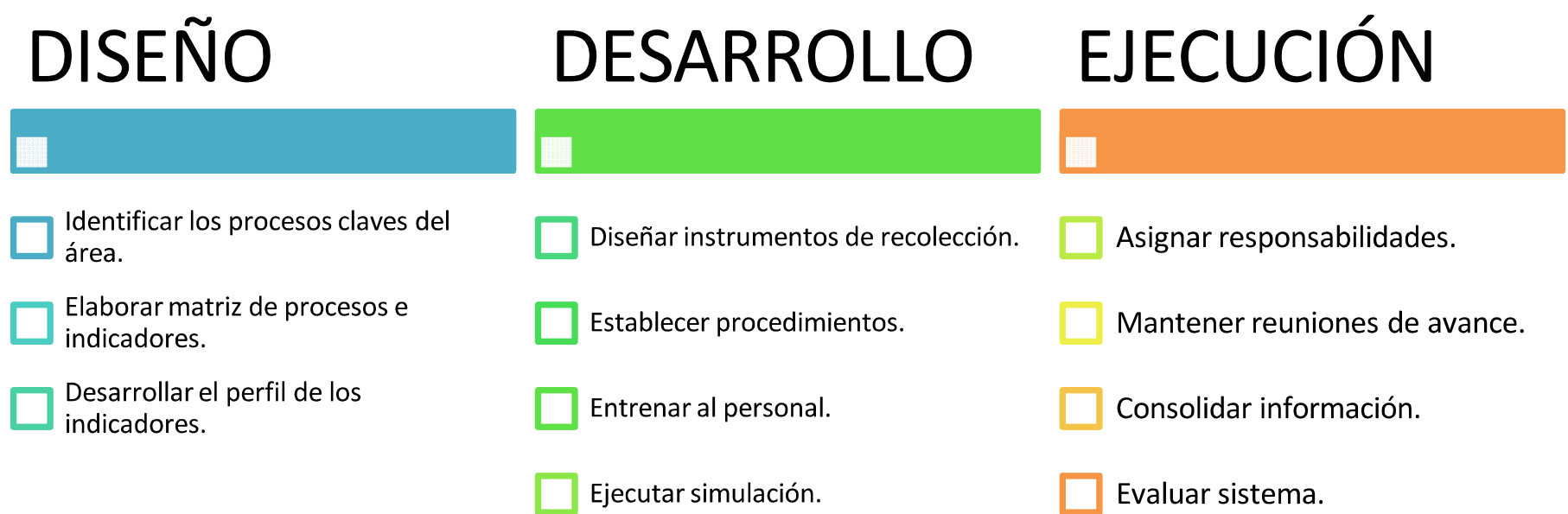
“El cuadro de mando basado en el cálculo del retorno de inversión (ROI) se fundamenta en la premisa de que el área de recursos humanos debe medir el impacto de sus contribuciones en el lenguaje de la alta gerencia: el dinero.” (Moreno, 2010, p. 7).

La tendencia actual es buscar sistemas de gestión más efectivos, la aplicación del Cuadro de Mando Operativo en Recursos Humanos permite medir la eficacia de los procesos de esta área.

6.4. Elaboración de un CMO

La elaboración de cualquier cuadro de mando consta de tres etapas fundamentales:

Gráfico No. 18 Etapas para la elaboración de un CMO



Fuente: Moreno, Jaime, Cuadro de Mando, KPIs e Indicadores de Gestión, 2009

Elaborado por: Cristina Uriarte

6.4.1. Diseño

Identificar los procesos claves del área: este primer paso resulta fácil de ejecutarlo, ya que generalmente se evidencian en las funciones cotidianas del área.

Elaborar la matriz de procesos por indicadores: Moreno, Jaime (2010) muestra como metodología una matriz en la que se detallan los procesos claves del área así como las categorías tradicionales de los indicadores de gestión, permitiendo cruzar estas dos variables a través de la siguiente pregunta: ¿existe algún indicador de X que sea relevante para el proceso o la actividad?

Desarrollar el perfil de los indicadores: permite identificar los datos generales del indicador de manera que estos sean claros y específicos.

6.4.2. Desarrollo

Diseñar instrumentos de recolección: en esta etapa se desarrollan instrumentos o procedimientos que permitan obtener y registrar la información que alimentará el indicador.

Establecer procedimientos: se refiere a detallar por escrito las actividades que se realizarán al momento de ejecutar el CMO, así como la manera de utilizar los instrumentos destinados para la recolección y registro de información.

Entrenar al personal: una vez que se cuente con los instrumentos y el procedimiento, es importante capacitar o entrenar al personal que estará a cargo de manejar los instrumentos o registros de información.

Ejecutar simulación: para consolidar el entrenamiento del personal que estará a cargo de registrar la información de los indicadores se debe realizar un ejercicio de simulación ingresando o levantando datos históricos, esta simulación tiene por objetivo probar y validar la efectividad de los instrumentos, además de identificar posibles obstáculos al momento de levantar y registrar la información.

6.4.3. Ejecución

Asignar responsabilidades: una vez ejecutada la simulación y realizado los posibles ajustes en el procedimiento o instrumentos, se debe poner a operar el sistema, para lo cual es importantes asignar formalmente las responsabilidades a quienes deban registrar los datos.

Mantener reuniones de avance: es importante mantener reuniones periódicas en los seis primeros meses de implementado el sistema para poder evaluar el sistema y mantener el interés de los candidatos.

Consolidar la información: este paso se refiere a la elaboración de reportes que permita la visualización integrada de la información de los indicadores.

Evaluar el sistema: para Moreno, Jaime (2010) el mejor beneficio de un cuadro de mando es la mejora del rendimiento, de modo que el mejor indicador de que un CMO está funcionando estará en determinar si los indicadores medidos están cambiando en la dirección prevista.

6.5. Indicadores

Los indicadores son puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformados por datos obtenidos durante la ejecución de un proceso que permiten conocer y seguir el desenvolvimiento del mismo y con este el avance de los objetivos.

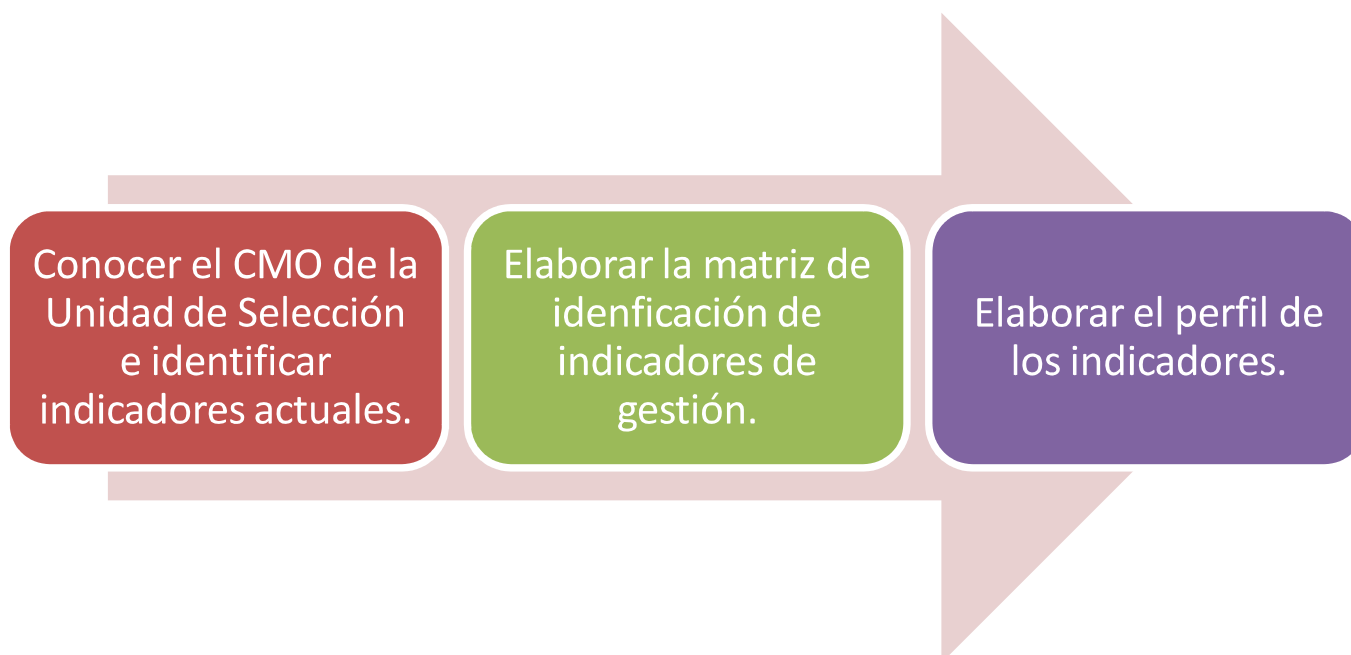
En el 2010, Jaime Moreno indica que la mejor manera para identificar un indicador que medirá los resultados es realizando preguntas relacionadas al resultado, por ejemplo: ¿qué es lo que más nos interesa saber de este resultado? Esta metodología se puede resumir en la siguiente matriz:

| Resultado | Pregunta | Respuesta | Indicador |
|--------------------|------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Productos vendidos | ¿Cuánto hemos vendido? | Hemos vendido tantos productos | Volumen de ventas |

6.6. Identificación de indicadores de impacto de Assessment para la CNT EP

La implementación de cualquier metodología o instrumento de mejora dentro del proceso de una organización demanda realizar un análisis del impacto favorable del mismo, en este sentido el último de los objetivos de este trabajo de disertación es establecer los indicadores de medición de impacto de la metodología de Assessment en el proceso de selección. Para ello se desarrollaron los siguientes pasos:

Gráfico No. 19 Etapas para la identificación de indicadores de medición de impacto del Assessment de selección



Elaborado por: Cristina Uriarte

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Una vez establecidos los objetivos empresariales del plan estratégico 2011 -2015 de la solicita anualmente, a cada Gerencia Nacional entregar el Plan Operativo Anual el mismo que contiene los objetivos, las estrategias y los indicadores de gestión de cada área por las que está conformada. Dentro del Plan Operativo Anual de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, con respecto al proceso de selección de personal se establecen los siguientes indicadores:

Cuadro No. 12 Indicadores de selección de personal CNT EP

| Nombre | Tiempo de respuesta | | | | | |
|--|--|----------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Descripción | Determina el número de días para realizar la convocatoria ante una solicitud para llenar una vacante | | | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Sentido | Límite Inferior | Límite Superior | Responsable de Medición | Responsable de Análisis |
| $TR=FP-FR$ fecha en que se envió al primer candidato para entrevista MENOS fecha en que se recibió el requerimiento de selección | Semanal | Negativo | 12 días | 18 días | Jefe de Selección | Analista de Selección |

| Nombre | Índice de rotación de empleados nuevos por área | | | | | |
|--|---|----------|-----------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| Descripción | Determina calidad de selección por grado de cambio del personal en un área y período determinados | | | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Sentido | Límite Inferior | Límite Superior | Responsable de Medición | Responsable de Análisis |
| $RP = \frac{(A+S)}{2} * 100 / P$ <p>A= admisiones S= salidas PP= número promedio de personal en el período</p> | Semestral | Negativo | 12,5% | 25% | Jefe de Selección | Analista de Selección |

Fuente: Manual de procesos de la CNT EP
Elaborado por: Cristina Uriarte

Una vez identificados los indicadores que actualmente se consideran en la gestión del proceso de selección se desarrolló la matriz de identificación de indicadores de gestión, esto con la finalidad de considerar el modelo de Assessment dentro del proceso de selección y así conocer el impacto del mismo. Desde esta perspectiva se plantearon 4 indicadores, los mismos que a continuación se muestran:

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| Resultado | Pregunta | Respuesta | Indicador |
|---|--|--|---|
| Cliente interno atendido | ¿Están los clientes internos satisfechos con la nueva herramienta de evaluación de los candidatos, esta es Assessment? | Nuestros clientes tienen un X% de satisfacción ante la nueva herramienta de evaluación de los candidatos | Satisfacción de clientes |
| Calidad del Personal contratado | ¿Cumplen los nuevos colaboradores en un alto porcentaje con los requerimientos del cargo para el que fueron contratados? | El personal contratado es considerado en un X% de ajuste adecuado a los requerimientos del cargo | Porcentaje de ajuste adecuado al perfil referente |
| Rotación de empleados nuevos | ¿Cuál es el grado de cambios que ha existido dentro de un año en el grupo de empleados de cargos claves? | Existe un X% de cambios en el grupo de nuevos empleados | Rotación de empleados nuevos de cargos claves |
| Proporción de perfiles con ajuste de acuerdo al desempeño | ¿Cuál es el porcentaje de servidores contratados con un | El X% de servidores contratados evidencian un | Desempeño de continuidad óptimo |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | ajuste a los requerimientos del cargo igual o mayor a 85% que evidencian en la evaluación de continuidad, un desempeño óptimo? | desempeño óptimo en la evaluación de continuidad | |
|--|--|--|--|

Sin embargo considerando que actualmente la Unidad de Selección maneja dos indicadores, se decidió escoger dos de los cuatros indicadores planteados para medir el impacto del Assessment: 1) Rotación de empleados nuevos de cargos claves y 2) Desempeño de continuidad óptimo; obteniendo así un total de cuatro indicadores que manejará la Unidad de Selección dentro de su CMO.

En el 2010, Jaime Moreno propone una matriz para levantar la información de un indicador, una adaptación de esta matriz fue aplicada en la realización de este trabajo, quedando finalmente de la siguiente manera:

| | |
|--|--|
| Nombre del indicador | |
| Definición / explicación / utilidad / descripción | |
| Qué mide: objetivo, resultado, actividad o tarea | |
| Fórmula | |
| Grado de influencia sobre el comportamiento del indicador | |
| Unidad de medida | |
| Límites de tolerancia | |
| Meta | |
| Sentido | |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | |
|--|--|
| Método de recolección y fórmula | |
| Responsable de gestión | |
| Responsable de medición | |
| Frecuencia de medición | |
| Frecuencia de reporte | |
| Tipo de gráfico | |

En el anexo número 8 se detalla el perfil de los indicadores de medición de impacto de la metodología de Assessment en el proceso de selección.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A fin de contrarrestar uno de los nudos críticos de la CNT EP, respecto a que un alto porcentaje del personal no posee los perfiles adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa, el presente proyecto permitió determinar, de acuerdo a los procesos de la Corporación, aquellos cargos críticos para el cumplimiento de la estrategia y la continuidad de la operación de la empresa, con ello se identificaron 6 competencias transversales, las mismas que serán evaluadas en los procesos de selección con la finalidad de que mejore la predicción de éxito en el desempeño laboral del candidato ganador.

La aplicación del Assessment Center en la CNT EP será un buen complemento dentro de la selección de personal para los cargos claves de la CNT EP, ya que convertirá a la fría entrevista final que se realizaba para la toma de decisión, en un taller innovador, dinámico y objetivo que deja en los observadores (área requirente) un sabor de satisfacción y seguridad con la persona elegida; mientras que en los candidatos deja una imagen de transparencia y equidad en el proceso.

Los ejercicios de Assessment Center para la selección de personal fueron desarrollados cuidando cada detalle descrito en el marco teórico del presente proyecto, a fin de garantizar su validez y confiabilidad, lo cual se pudo al demostrar en la prueba piloto donde se observó que los ejercicios incitaban a evidenciar los comportamientos de las competencias transversales.

Sin duda la acogida que el Assessment Center posee dentro de las distintas organizaciones al momento de seleccionar personal, se debe a la facilidad para evaluar comportamiento que son predictores del desempeño dentro de una situación similar a las que se dan en la realidad de un puesto de trabajo, es esta la razón principal que ha influido para que la herramienta sea valorada y

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

aceptada por los servidores de la CNT EP que integran los Comité de Selección, quienes tienen la responsabilidad de garantizar la selección del talento humano que mejor se acople a las necesidades de la Corporación. Lo expuesto se pudo evidenciar en la actitud favorable de los observadores y candidatos al momento de ejecutar la prueba piloto, lo que sugiere también el efecto positivo que tuvo el taller de sensibilización, ya que permitió la interacción entre el área de Recursos Humanos y el área requirente, quienes al apoyar en el levantamiento de las competencias a evaluar, así como la elaboración de los ejercicios se ven más comprometidos con el objetivo de la selección.

La prueba piloto demostró un alto compromiso con la herramienta y permitió, a través de la discusión sobre los resultados de la evaluación de reacción del programa, realizar ajustes para las próximas aplicaciones, los cuales se detallan a continuación como recomendaciones:

La CNT EP dentro de su plan de acción para mejorar el procedimiento de selección y garantizar la calidad del personal contratado, debe hacer énfasis en la valoración de competencias de la fase de oposición y replantear las fases de los Concursos de Méritos y Oposición, ya que el procedimiento actual distribuye entre las dos fases la puntuación final, es decir la fase de méritos es valorada sobre 50 puntos y la fase de oposición de manera similar. Adicionalmente el 75% de la puntuación total se encuentra entre la fase de méritos y la prueba técnica de la fase de oposición, lo cual hace que exista una incongruencia con el puntaje mínimo requerido para la contratación, siendo este 70pts, ya que existen candidatos que con la puntuación de la prueba ya obtienen 75 puntos, habilitándolos para ser contratados independientemente de lo que suceda en la etapa de evaluación de competencia, convirtiendo esta etapa en simple cumplimiento de un proceso sin que cumpla el objetivo para el cual se estableció esta fase.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

La recomendación es que en la fase de méritos, la misma que contempla los factores de educación formal, experiencia y capacitación, no tenga una valoración cuantitativa, sino cualitativa, por ejemplo: cumple o no cumple, para que aquellos candidatos que no cumplan sean eliminados del concurso, ya que la CNT EP posee el Manual de Clasificación de Puestos, en el que se indica los requerimientos básicos de selección (educación formal, experiencia y capacitación), es decir si no se cumplen estos requerimientos está por demás realizar la evaluación de otras competencias.

La fase de oposición, la misma que contempla la evaluación técnica y la evaluación de competencias debería ser valorada cuantitativamente y a fin de dar el aporte predictivo que las competencias dan en el proceso de selección, la evaluación de competencias debería tener una ponderación mayor a la evaluación técnica, considerando que esta última, de cierta forma, ya se encuentra valorada dentro de la fase de méritos (un candidato que posee la instrucción formal, la experiencia y la capacitación requerida por el cargo tiene tendencia a rendir una prueba técnica adecuada).

La fase de oposición debe ser secuencial, es decir se deberá establecer un puntaje mínimo requerido en la prueba técnica para pasar a la evaluación de competencias que será valorada sobre el 70% de la puntuación total de la fase de oposición, de modo que si un candidato alcanza la mayor puntuación en la prueba técnica, esto es 30 puntos, para ser contratado deberá cumplir al menos el 64% de ajuste en competencias, en otras palabras 45 de 70 puntos. Lo expuesto contempla que el puntaje mínimo requerido para la contratación deberá ser 75 puntos.

En caso que esta sugerencia sea acogida se deberá modificar lo establecido en el inciso 4.4 “Criterios de Calidad, Lineamientos y Políticas” del Instructivo de Assessment Center de

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Selección de Personal para la CNT EP, propuesto en el presente trabajo, ya que el mismo se encuentra elaborado de acuerdo a la política vigente.

Por otra parte es importante realizar una segunda prueba piloto, que permita ejecutar los ejercicios con una rúbrica de evaluación que contenga comportamientos específicos de acuerdo al contexto de la actividad, esto se realiza con el fin de atender la dificultad encontrada en la primera prueba piloto por los observadores para el registro y valoración de las competencias.

Además una vez cumplido el objetivo de la primer prueba, el mismo que consistía en verificar si los ejercicios incitaban los comportamientos de las competencias esperadas, la segunda prueba debe procurar mayor consistencia y objetividad en lo observado, esto se puede conseguir disminuyendo la cantidad de ejercicios y procurando que aquellos que sean aplicados midan todas y las mismas competencias.

Con los cambios descritos para la segunda prueba piloto es importante reforzar el entrenamiento de los observadores con los cambios efectuados.

BIBLIOGRAFIA.

- Alles, Martha (2006). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, Martha (2006). *Gestión por Competencias, El diccionario*. Argentina: Granica.
- Alles, Martha (2006). *Gestión por Competencias. El diccionario*. Argentina: Granica.
- Diaz, Mariela (2009), *Assessment Center, Paso a Paso*. Colombia: PSICOM Editores.
- Grados, Jaime (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: Manual Moderno.
- Moreno Villegas, Jaime (2010). *Assessment Centers en la Gestión de Recursos Humanos. Predicción, Diagnóstico y Desarrollo de Competencias*. Ecuador: Sociométrika S.A.
- Moreno Villegas, Jaime (2009). *Cuadro de Mando, KPIs e indicadores de la Gestión de Recursos Humanos*. Ecuador: Sociométrika S.A.
- Mc. Clelland, David. (1999), *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993), *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Jolis, Nadine. (1998), *Compétences et Compétitive*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Levy-Levoyer, Claude. (1992), *La gestión des compétences*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992), *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

- Ascanio, Mayerling. Valero, Valeria. (2003), *Análisis del Assessment Center a través del estudio de la actitud y del desempeño de los participantes en el proceso.* Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Cabrera, Martha. (2008), *Diseño de un modelo de Assessment Center para la selección de asesores comerciales en “Porvenir” e implementación del modelo a un grupo piloto.* Universidad de la Sabana, Chia.

ANEXOS

Anexo No. 1 Presentación “Plan Estratégico 2011 – 2015 de la CNT EP”



VISIÓN:

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.



MISIÓN:

"Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial".

Estrategia de Innovación y Transformación Empresarial



Objetivos Empresariales CNT E. P. 2011 – 2015

| | | |
|---|------------------------|--|
|  | C recimiento | <ul style="list-style-type: none">• Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo.• Ser la Empresa Pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y Tecnologías de Información y Comunicación, impulsando su uso a nivel nacional. |
|  | P roductividad | <ul style="list-style-type: none">• Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.• Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el Sector Público, que contribuya con su desarrollo. |
|  | S ostenibilidad | <ul style="list-style-type: none">• Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable. |

Mapa Estratégico

| | |
|--|---|
|  | Perspectiva Cliente <ul style="list-style-type: none">• Lograr clientes satisfechos, resultado de una excelente relación con el cliente y servicios de calidad• Posicionar marca con identidad nacional• Incrementar base de clientes en todas las líneas de negocio |
|  | Perspectiva Sociedad <ul style="list-style-type: none">• Ser una empresa socialmente responsable• Incrementar cobertura de acceso del servicio de banda ancha en instituciones sociales |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.



Perspectiva Procesos Internos

- Alcanzar una gestión eficaz del proceso de abastecimiento
- Alcanzar una gestión eficaz de los procesos de: reclamos, averías, facturación de los servicios
- Asegurar disponibilidad, seguridad y funcionamiento óptimo, de red de telecomunicaciones y TI
- Alcanzar una gestión eficaz de los procesos de: venta, instalación de los servicios
- Expandir la red de telecomunicaciones para atender la demanda comercial y social con ejecución oportuna de proyectos, utilizando la tecnología más eficiente
- Desarrollar y diversificar oferta flexible de productos - servicios, empaquetamiento, ajustada a necesidades de todos los segmentos de clientes y con valor agregado
- Desarrollar ventaja competitiva por gestión regulatoria e interconexión anticipada y proactiva
- Desarrollar ventaja competitiva por gestión eficaz de inteligencia de mercado e industria de telecomunicaciones.



Perspectiva Financiera

- Asegurar sostenibilidad financiera de la empresa
- Reducir costos operacionales (OPEX)
- Maximizar Ejecución presupuestaria (Inversiones + Gasto)
- Incrementar ingresos

Perspectiva Desarrollo - Aprendizaje

- Implementar arquitectura TI (aplicaciones, datos, infraestructura TI) alineada a las necesidades del negocio
- Desarrollar RRHH competente y asegurar el dimensionamiento óptimo de este recurso
- Alinear la cultura organizacional y RRHH a la estrategia
- Desarrollar liderazgo orientado al logro de resultados

Anexo No. 2 Distribución de cargos actuales de la CNT EP

| NÚMERO DE CARGOS POR GERENCIAS NACIONALES DE LA CNT EP | |
|---|-------------------------|
| GERENCIAS O ÁREA | NÚMERO DE CARGOS |
| Directorio | 10 |
| Gerencia General | 34 |
| Gerencia Nacional de Asuntos Regulatorios e Interconexión | 16 |
| Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional | 46 |
| Gerencia Nacional Financiera Administrativa | 78 |
| Gerencia Nacional Jurídica | 7 |
| Gerencia Nacional TI | 43 |
| Gerencia Nacional Técnica | 213 |
| Gerencia Nacional Comercial | 98 |
| | |
| TOTAL CARGOS CNT EP | 545 |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Anexo No. 3 Tabla de clasificación y puntuación de los cargos claves de la CNT EP

| No. | GERENCIA | JEFATURA | CARGO | IMPACTO CADENA | IMPACTO ESTRATEGIA | PROMEDIO |
|-----|------------------------------|--|---|----------------|--------------------|----------|
| 1 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | JEFE DE O&M DE SOLUCIONES (INTERNET, TV Y DATOS) | 25 | 15 | 20 |
| 2 | MERCADEO | TELEVISIÓN | JEFE DE TELEVISION | 25 | 15 | 20 |
| 3 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL | JEFE DE VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL | 25 | 15 | 20 |
| 4 | MERCADEO | TELEVISIÓN | ANALISTA DE TELEVISION | 25 | 15 | 20 |
| 5 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL | ANALISTA DE VOZ INTERNET Y DATOS MOVIL | 25 | 15 | 20 |
| 6 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE SOPORTE TECNICO MOVIL | 25 | 15 | 20 |
| 7 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | PROYECTO SWUAT | ANALISTA DE O&M PROVINCIAL | 25 | 5 | 15 |
| 8 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS FIJOS | ANALISTA DE VOZ INTERNET Y DATOS FIJOS | 25 | 5 | 15 |
| 9 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE OPERACION Y MANTENIMIENTO | 15 | 25 | 20 |
| 10 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PMO | COORDINADOR DE PMO | 15 | 15 | 15 |
| 11 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | GERENTE DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | 15 | 15 | 15 |
| 12 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | VENTAS | JEFE DE VENTAS DE CANALES DIRECTOS | 15 | 15 | 15 |
| 13 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | VENTAS | JEFE DE VENTAS CANALES INDIRECTOS | 15 | 15 | 15 |
| 14 | MERCADEO | | GERENTE DE PRODUCTOS Y SEGMENTOS | 15 | 15 | 15 |
| 15 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE O&M DE CORE Y PLATAFORMAS | 15 | 15 | 15 |
| 16 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE O&M DE TRANSMISION | 15 | 15 | 15 |
| 17 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | GERENTE DE O&M DE ENERGIA Y CLIMATIZACION | 15 | 15 | 15 |
| 18 | MERCADEO | INTELIGENCIA Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO | JEFE DE INTELIGENCIA Y PLANIFICACION DEL NEGOCIO | 15 | 15 | 15 |
| 19 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA | JEFE DE O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA | 15 | 15 | 15 |
| 20 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE MICROONDAS | JEFE DE O&M DE REDES MICROONDAS | 15 | 15 | 15 |
| 21 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE PLATAFORMAS IP-MPLS | JEFE DE PLATAFORMAS DE IP-MPLS | 15 | 15 | 15 |
| 22 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | JEFE DE CORE, PLATAFORMAS & TRANSMISION | 15 | 15 | 15 |
| 23 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE ACCESOS INALÁMBRICOS | JEFE DE O&M ACCESOS INALAMBROS | 15 | 15 | 15 |
| 24 | MERCADEO | SERVICIOS DE VALOR AGREGADO | JEFE DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO | 15 | 15 | 15 |
| 25 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS FIJAS | JEFE DE O&M CORE Y PLATAFORMAS FIJAS | 15 | 15 | 15 |
| 26 | SOLUCIONES DE TI | ARQUITECTURA TI | JEFE DE ARQUITECTURA DE TI | 15 | 15 | 15 |
| 27 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE | 15 | 15 | 15 |
| 28 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | ANALISTA DE ENERGIA Y CLIMATIZACION | 15 | 5 | 10 |
| 29 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | RESPONSABLE DE FACTURACION | 15 | 5 | 10 |
| 30 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA | ANALISTA DE GESTION DE O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA | 15 | 5 | 10 |
| 31 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE MICROONDAS | ANALISTA DE GESTION DE O&M DE REDES DE MICROONDAS Y SATELITALES | 15 | 5 | 10 |
| 32 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | | ANALISTA DE GESTION DE ENERGIA Y CLIMATIZACION | 15 | 5 | 10 |
| 33 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE PLATAFORMAS IP-MPLS | ANALISTA DE GESTIÓN DE PLATAFORMAS IP-MPLS | 15 | 15 | 10 |
| 34 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS FIJAS | ANALISTA DE GESTION DE O&M CORE Y PLATAFORMAS | 15 | 5 | 10 |
| 35 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | ANALISTA DE GESTION DE O&M DE COMUNICACIONES DE ISP | 15 | 5 | 10 |
| 36 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE ACCESOS INALÁMBRICOS | ANALISTA DE GESTION DE O&M DE RED DE ACCESO INALAMBRO | 15 | 5 | 10 |
| 37 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | PROYECTO SWUAT | ANALISTA DE GESTION DE O&M PROVINCIAL | 15 | 5 | 10 |
| 38 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | ANALISTA DE GESTION DE PLATAFORMAS DSLAM | 15 | 5 | 10 |
| 39 | SOLUCIONES DE TI | ARQUITECTURA TI | ARQUITECTO DE TI | 15 | 5 | 10 |
| 40 | MERCADEO | INTELIGENCIA Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO | ANALISTA DE GESTION DE INTELIGENCIA Y PLANIFICACION DEL NEGOCIO | 15 | 5 | 10 |
| 41 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | ANALISTA DE PLATAFORMAS COMUNICACIONES ISP | 15 | 5 | 10 |
| 42 | MERCADEO | INTELIGENCIA Y PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO | ANALISTA DE INTELIGENCIA Y PLANIFICACION DEL NEGOCIO | 15 | 5 | 10 |
| 43 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE MICROONDAS | ANALISTA DE O&M DE REDES DE MICROONDAS Y SATELITALES | 15 | 5 | 10 |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | | | | | | |
|----|------------------------------|---|---|----|----|----|
| 44 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE SOLUCIONES (INTERNET,TV Y DATOS) | ANALISTA DE PLATAFORMAS DSLAM | 15 | 5 | 10 |
| 45 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | ANALISTA DE TRANSMISION | 15 | 5 | 10 |
| 46 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | ANALISTA DE CORE | 15 | 5 | 10 |
| 47 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | ANALISTA DE PLATAFORMAS | 15 | 5 | 10 |
| 48 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | CORE, PLATAFORMAS Y TRANSMISIÓN | ANALISTA DE TERMINALES DE INGENIERIA | 15 | 5 | 10 |
| 49 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA | ANALISTA DE INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA | 15 | 5 | 10 |
| 50 | PRODUCCIÓN DE TI | INFRAESTRUCTURA DE TI | ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS TI | 15 | 5 | 10 |
| 51 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | ANALISTA DE FACTURACION | 15 | 5 | 10 |
| 52 | INTERCONEXIÓN | NEGOCIACIÓN | ANALISTA DE NEGOCIACION | 15 | 5 | 10 |
| 53 | PRODUCCIÓN DE TI | INFRAESTRUCTURA DE TI | ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA DE TI | 15 | 5 | 10 |
| 54 | CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD | | ANALISTA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD | 15 | 5 | 10 |
| 55 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PMO | GERENTE DE PROGRAMA | 15 | 5 | 10 |
| 56 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | ANALISTA DE PLANEACION ESTRATEGICA | 15 | 5 | 10 |
| 57 | NACIONAL COMERCIAL | NACIONAL COMERCIAL | GERENTE NACIONAL COMERCIAL | 5 | 25 | 15 |
| 58 | GERENCIA NACIONAL TÉCNICA | GERENCIA NACIONAL TÉCNICA | GERENTE NACIONAL TECNICO | 5 | 25 | 15 |
| 59 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | | GERENTE DE INGENIERIA E IMPLEMENTACION | 5 | 25 | 15 |
| 60 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA | COORDINADOR DE INTELIGENCIA DE LA INDUSTRIA | 5 | 25 | 15 |
| 61 | PLANIFICACION EMPRESARIAL | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | COORDINADOR DE PLANIFICACION ESTRATEGICA | 5 | 25 | 15 |
| 62 | MERCADEO | | GERENTE DE MERCADEO | 5 | 25 | 15 |
| 63 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | | GERENTE DE INGENIERIA | 5 | 15 | 10 |
| 64 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | JEFE DE FACTURACION | 5 | 15 | 10 |
| 65 | PRODUCCIÓN DE TI | INFRAESTRUCTURA DE TI | JEFE DE INFRAESTRUCTURA DE TI | 5 | 15 | 10 |
| 66 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE RETENCION Y FIDELIZACION | 5 | 15 | 10 |
| 67 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS INALÁMBRICO | JEFE DE ACCESOS INALAMBRICOS | 5 | 15 | 10 |
| 68 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS FIJO | JEFE DE ACCESOS FIJO | 5 | 15 | 10 |
| 69 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS MOVILES | JEFE DE O&M CORE Y PLATAFORMAS MOVILES | 5 | 15 | 10 |
| 70 | INTERCONEXIÓN | NEGOCIACIÓN | JEFE DE NEGOCIACION DE INTERCONEXION | 5 | 15 | 10 |
| 71 | CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD | | GERENTE DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD | 5 | 15 | 10 |
| 72 | VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE | SERVICIO AL CLIENTE | JEFE DE POST VENTA | 5 | 5 | 5 |
| 73 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | RESPONSABLE DE MEDIACION | 5 | 5 | 5 |
| 74 | PRODUCCIÓN DE TI | FACTURACIÓN | RESPONSABLE DE TASACION | 5 | 5 | 5 |
| 75 | MERCADEO | SERVICIOS DE VALOR AGREGADO | ANALISTA DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO | 5 | 5 | 5 |
| 76 | MERCADEO | VOZ INTERNET Y DATOS FIJOS | JEFE DE VOZ INTERNET Y DATOS FIJOS | 5 | 5 | 5 |
| 77 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS INALÁMBRICO | ANALISTA DE PLANIFICACION DE ACCESOS INALAMBRICOS | 5 | 5 | 5 |
| 78 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS FIJO | ANALISTA DE ACCESOS FIJOS PLANTA EXTERNA | 5 | 5 | 5 |
| 79 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ACCESOS FIJO | ANALISTA DE EQUIPOS DE ACCESO FIJO | 5 | 5 | 5 |
| 80 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS MOVILES | ANALISTA DE O&M CORE Y PLATAFORMAS MOVILES | 5 | 5 | 5 |
| 81 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ENERGÍA Y CLIMATIZACIÓN | JEFE DE ENERGIA Y CLIMATIZACION | 5 | 5 | 5 |
| 82 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE PLATAFORMAS IP-MPLS | ANALISTA DE PLATAFORMAS IP-MPLS | 5 | 5 | 5 |
| 83 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE CORE Y PLATAFORMAS FIJAS | ANALISTA DE O&M CORE Y PLATAFORMAS FIJAS | 5 | 5 | 5 |
| 84 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE ACCESOS INALÁMBRICOS | ANALISTA DE O&M DE RED DE ACCESO INALAMBRICO | 5 | 5 | 5 |
| 85 | OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | O&M DE REDES DE FIBRA OPTICA | ANALISTA DE O&M DE REDES FIBRA OPTICA | 5 | 5 | 5 |
| 86 | INGENIERÍA E IMPLEMENTACIÓN | ENERGÍA Y CLIMATIZACIÓN | ANALISTA DE PROYECTOS DE ENERGIA Y CLIMATIZACION | 5 | 5 | 5 |
| 87 | PRODUCCIÓN DE TI | INFRAESTRUCTURA DE TI | ANALISTA DE NETWORKING | 5 | 5 | 5 |

Anexo No. 4 Ejercicios de Assessment

Ejercicio 1.

Generalidades:

| | |
|--|---|
| Nombre del ejercicio | Venta de terrenos en la luna |
| Instrucción principal | Los candidatos deberán construir un stand en una feria de bienes y raíces, así como la estrategia comercial para la venta de su producto estrella “terrenos en la luna” |
| Competencias medidas | Adaptabilidad, Pensamiento Analítico, Servicio al Cliente |
| Tipo de ejercicio | Role playing |
| Duración | 15 minutos para armar el stand y la estrategia comercial y 15 minutos para exponer y vender el producto |
| Materiales | Por cada grupo: 3 revistas, 1 cartulina, 1 tijera, 1 lápiz, 1 marcador, 1 cinta adhesiva. |
| Factores ambientales requeridos | Aula grande con mesas de trabajo de acuerdo al número de equipos |
| Variaciones | Se requiere un evaluador entrenado para realizar el rol de cliente |

Instrucciones:

Se conformarán 3 grupos de 4 integrantes cada uno, a cada grupo se le entregará los materiales didácticos y antecedentes del caso, a fin de que puedan leerlo, armar su stand de ventas y elaborar la estrategia comercial para la venta del producto. El grupo podrá utilizar los materiales entregados y cualquier otro material que consideren pertinente a fin de armar su stand.

Antecedentes:

El día de hoy a partir de las 8h00 tendrá lugar una feria de bienes y raíces, en la misma que su empresa tiene un stand estratégico para dar a conocer y vender su nuevo producto “terrenos en la luna”, esta es la oportunidad perfecta para lanzar al mercado este producto. El Gerente de Ventas les ha encargado armar el stand lo más atractivo posible, así como crear una estrategia comercial que les permita vender su nuevo producto (es importante considerar y cumplir la tarea en el tiempo establecido, sería de mal gusto que los clientes lleguen cuando aún no estén preparados). El Gerente ha mencionado que entregará una sustanciosa comisión si logran vender al menos un terreno.

Usted ya tiene listo su stand y este momento se acerca un cliente difícil, cuya fama es de no acceder fácilmente a una compra, sin embargo ha escuchado en varias ocasiones que este cliente analiza mucho la estética, originalidad y argumentación de contenidos que posea el stand, la publicidad y la estrategia comercial, y que una vez convencido en estos aspectos le gusta realizar una inversión no de un producto sino de al menos 3 de ellos (lo que triplicaría su comisión).

¡SUERTE CON LA VENTA!

Ejercicio 2.

Generalidades:

| | |
|--|--|
| Nombre del ejercicio | El muñeco CNT EP |
| Instrucción principal | El grupo deberá construir un muñeco con las características y dimensiones indicadas en los antecedentes del caso, así como elaborar un slogan que identifique al personal de la CNT. |
| Competencias medidas | Empoderamiento, Capacidad de Gestión y Pensamiento analítico |
| Tipo de ejercicio | Grupo de discusión |
| Duración | 5 minutos para planear la estrategia 30 minutos para armar el muñeco. |
| Materiales | Por cada grupo: 3 revistas, 3 cartulinas (negra, rosada, blanca), 1 tijera, 1 lápiz, 1 marcador, 1 cinta adhesiva, 1 regla, 1 paquete de papel brillante |
| Factores ambientales requeridos | Aula grande con mesas de trabajo de acuerdo al número de equipos |
| Variaciones | No se considera variación |

Instrucciones:

Se conformarán 3 grupos de 4 integrantes cada uno, a cada grupo se le entregará los materiales didácticos y antecedentes del caso, a fin de que puedan leerlo, armar su stand de ventas y elaborar la estrategia comercial para la venta del producto. El grupo podrá utilizar los materiales entregados y cualquier otro material que consideren pertinente a fin de armar su stand.

Antecedentes:

Su equipo de trabajo dispone de materiales didácticos y una hoja de instrucciones, su tarea consiste en:

1. Construir el muñeco indicado en el gráfico con las características y las dimensiones indicadas.
2. El muñeco deberá ser construido únicamente con los materiales asignados.
3. Deberán elaborar un eslogan que identifique al personal de la CNT, este eslogan deberá ser mencionado el momento de presentar su muñeco.
4. El tiempo la construcción es de 20 minutos. Al cumplirse el tiempo termina la actividad, independientemente de que el muñeco esté terminado o no.

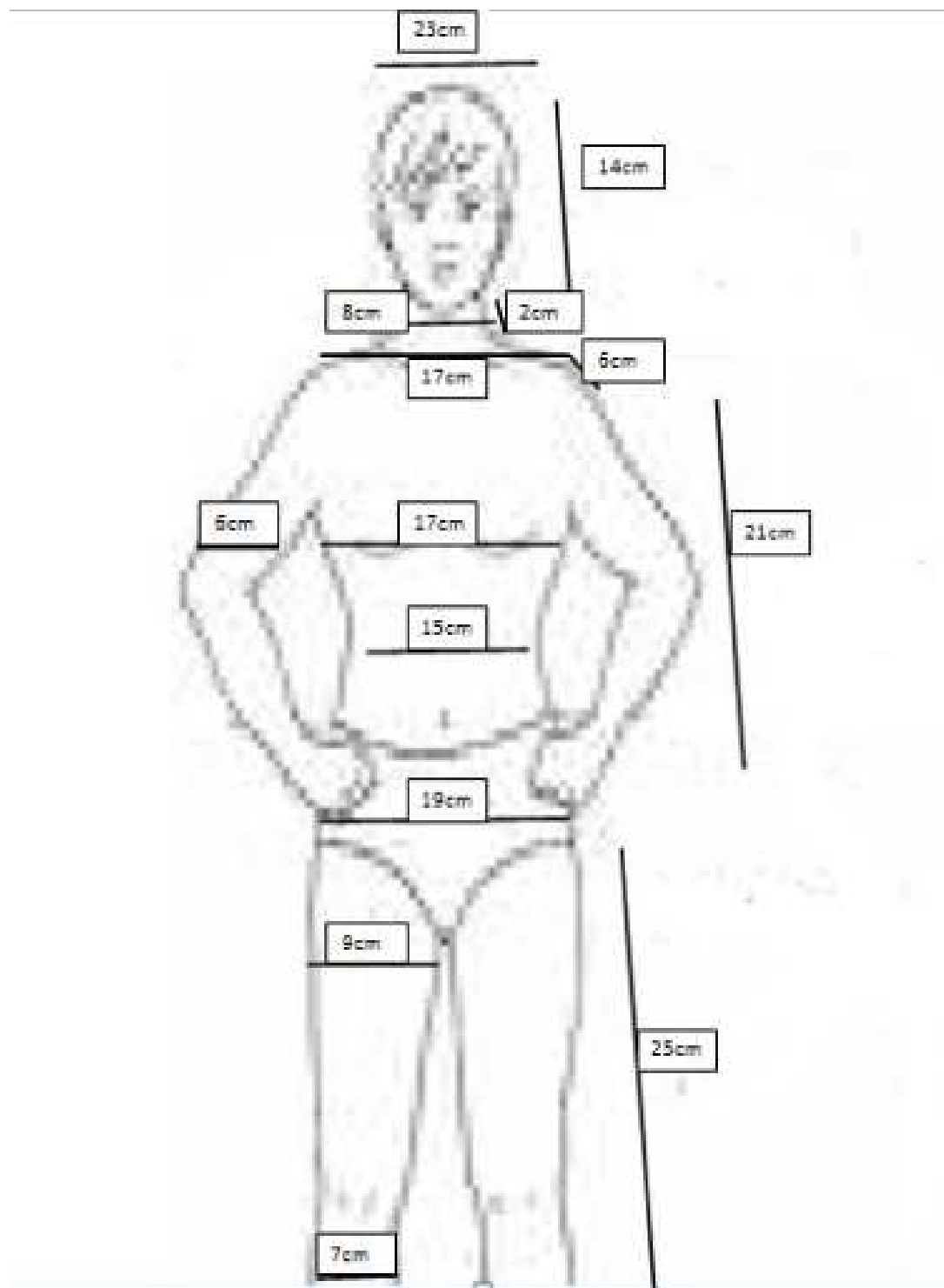
Especificaciones del muñeco:

- Las dimensiones del muñeco se muestran en el gráfico posterior.
- El cabello del muñeco debe ser crespo color café
- Los ojos deben ser verdes con pestañas largas
- El cuello debe ser rodeado con una bufanda del color que usted guste

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

- La camisa será blanca, de puño largo con dos botones en cada puño, 5 botones a lo largo de la camisa y un bolsillo de 4cm de largo por 4 cm de ancho en el lado izquierdo del muñeco.
- El pantalón de color café debe tener dos pinzas y bolsillos laterales, además de un cinturón negro.
- Los zapatos son de punta redonda talla 40.
- Como carné de identificación tendrá una tarjeta con collarín en la que se escribirá el respectivo eslogan.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.



Ejercicio 3.

Generalidades:

| | |
|--|--|
| Nombre del ejercicio | Reciclaje de objetos |
| Instrucción principal | El grupo deberá construir un objeto con todos aquellos que se encuentran en la bolsa |
| Competencias medidas | Adaptabilidad, servicio al cliente, empoderamiento, Capacidad de gestión |
| Tipo de ejercicio | Discusión en grupo |
| Duración | 20 minutos para elaborar el objeto y 5 minutos para exponer su utilidad |
| Materiales | Objetos en desuso, bolsas de basura |
| Factores ambientales requeridos | Aula grande con mesas de trabajo de acuerdo al número de equipos |
| Variaciones | No se considera variación |

Instrucciones:

Cada grupo elegirá un representante, el mismo que deberá tomar una bolsa al azar, en la misma que encontrarán objetos en desuso, los candidatos deberán tener en cuenta lo siguiente:

Son trabajadores de una empresa que se dedica a dar soluciones integrales a sus clientes.

La política de la empresa está orientada a la solución más eficiente, es decir tratando siempre de ahorrar costos.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

El grupo deberá lograr armar con todos los objetos que encontró en la bolsa un objeto que se pueda usar. No importa para que se usará el objeto armado, sin embargo deberán poner énfasis en argumentar su utilidad.

El grupo tendrá 20 minutos para elaborar el objeto y 5 minutos para exponer su utilidad.

El criterio de elegir la mejor solución se basará en la mejor idea que responda a las necesidades.

Los aspectos que deben considerarse al momento de la explicación de la utilidad del objeto son: mercado en el que se insertaría el objeto, target de consumidores y funcionalidad.

Ejercicio 4.

Generalidades:

| | |
|--|--|
| Nombre del ejercicio | Imitando la figura |
| Instrucción principal | El grupo imitar la figura de papel que se muestra solo observándola, sin tocarla |
| Competencias medidas | Formación de otros, Empoderamiento |
| Tipo de ejercicio | Grupo de discusión |
| Duración | 20 minutos |
| Materiales | Hojas de papel bond y lápices |
| Factores ambientales requeridos | Aula grande con mesas de trabajo de acuerdo al número de equipos |
| Variaciones | No se considera variación |

Instrucciones:

Cada grupo elegirá un representante, el mismo que deberá acercarse a la mesa (oculta para el resto de los integrantes del grupo) donde se encuentra ubicado la figura de papel, deberá observarla hasta un tiempo máximo de un minuto y luego de esto deberá retornar su equipo de trabajo para transmitirles lo que observó y tratar de imitar la figura. Esta actividad deberá realizar cada integrante del equipo; los candidatos deberán tener en cuenta lo siguiente:

- Al momento de acercarse a la mesa solo podrán observar la figura, no la podrán tocar.

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

- Tendrán solamente tres oportunidades para entregar la figura.
- Tendrán un máximo de 20 minutos para realizar toda la actividad

Ejercicio 5.

Generalidades:

| | |
|--|---|
| Nombre del ejercicio | Encargado |
| Instrucción principal | El participante es el jefe del área de una empresa que vende y repara computadoras, repentinamente debe ausentarse por una semana de sus labores y deberá entregar sus pendientes a la persona que lo remplazará, a quién deberá guiar para resolver un problema. |
| Competencias medidas | Formación de otros |
| Tipo de ejercicio | Role Playing |
| Duración | 10 minutos |
| Materiales | Hojas de papel bond y lápices |
| Factores ambientales requeridos | Aula grande con mesas de trabajo de acuerdo al número de equipos |
| Variaciones | No se considera variación |

Instrucciones:

Ante un problema repentino suscitado en una de las sucursales de la ciudad de Guayaquil usted se ha visto en la obligación de viajar el día de mañana a primera hora para resolver este problema, probablemente su ausencia en su puesto de trabajo como Jefe de área sea de una semana por lo que debe entregar sus pendientes a la persona que quedará en su lugar por este

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

tiempo. Uno de sus asuntos pendientes es atender una situación crítica frente a un cliente enojado porque se le dañó la computadora; el día lunes un técnico fue a arreglarla, a los 20 minutos que el técnico se retiró, el cliente llamó para reclamar el mismo problema; el día martes nadie pudo acudir hasta donde el cliente para solucionar su problema; el día miércoles el técnico asiste donde el cliente pero advierte al cliente que la computadora tiene una placa rota y no es posible conseguirla en el mercado. Usted como Jefe de área debe guiar a quien se quede a cargo de modo que se proporcione una solución temporánea, mientras consigue reparar definitivamente el computador del cliente.

Ejercicio 6.

Generalidades:

| | |
|--|---|
| Nombre del ejercicio | Imaginar posibles soluciones |
| Instrucción principal | Se presentará a los candidatos un caso donde se dio una solución a un problema, sin embargo esta solución desencadenó otros problemas, el grupo deberá dar otra solución a este problema, sin que esta solución desencadene más problemas |
| Competencias medidas | Adaptabilidad, Pensamiento analítico |
| Tipo de ejercicio | Estudio de casos |
| Duración | 15 minutos |
| Materiales | Hojas de papel bond y lápices |
| Factores ambientales requeridos | Aula grande con mesas de trabajo de acuerdo al número de equipos |
| Variaciones | No se considera variación |

Instrucciones:

A continuación se detalla el caso al cuál el equipo deberá encontrar una solución que no desencadene otros problemas:

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

Problema previo: un oficinista, padre de familia, gana un sueldo insuficiente, que no le permite atender sus necesidades.

Solución: esta persona decide aceptar un segundo empleo, de medio tiempo, durante las noches.

Problemas desencadenados: al cabo de seis meses, su salud empieza a sufrir quebrantos; disminuye su rendimiento en el primer empleo y por ello cuando se presenta la oportunidad de cubrir una vacante en un cargo superior, no es considerado entre los candidatos; las relaciones conyugales sufren un deterioro, su esposa considera que él dedica poco tiempo a su familia.

¿Qué solución daría al problema previo, de modo que no desencadene otros problemas?

Anexo No, 7 Presentación del taller de sensibilización de Assessment Center



| MISION | VISION |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial. | <ul style="list-style-type: none">• Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.



Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

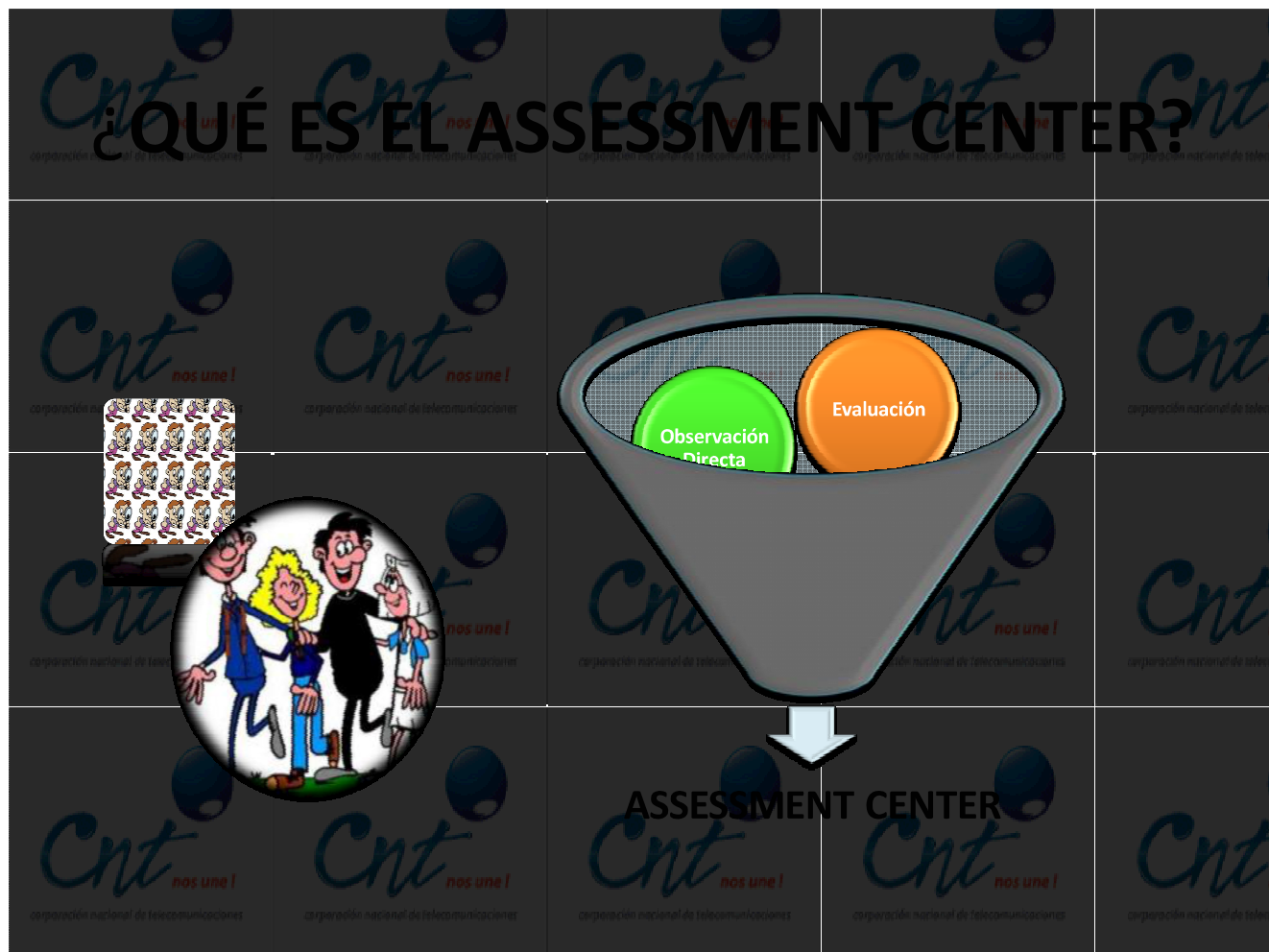
NUDO CRÍTICO

**Personal con perfiles no
acordes a la estrategia
organizacional**

Orígenes del Assessment

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Nace en las necesidades bélicas del hombre, durante la primera Guerra Mundial. Desde 1920 a 1942, Alemania aplica ejercicios para evaluar a sus oficiales y contratarlos.</p> | <p>Henry Murray evaluar a 50 individuos mediante la observación de los comportamientos en grupo.</p> | <p>AT&T es la primera empresa en aplicar un programa de assessment seguida de: Michigan Bel, IBM, Sears, Stanbord OIL, General Electric.</p> | <p>En 1978, el Comité Federal de Igualdad de los EEUU, considera al Assessment Center como el método más fiable de reconocimiento de las capacidades personales, más allá del color, raza, sexo, capacidades personales, religión. A partir de este reconocimiento se produce una aceptación y aplicación profesional de este método</p> |
|--|--|--|--|

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.



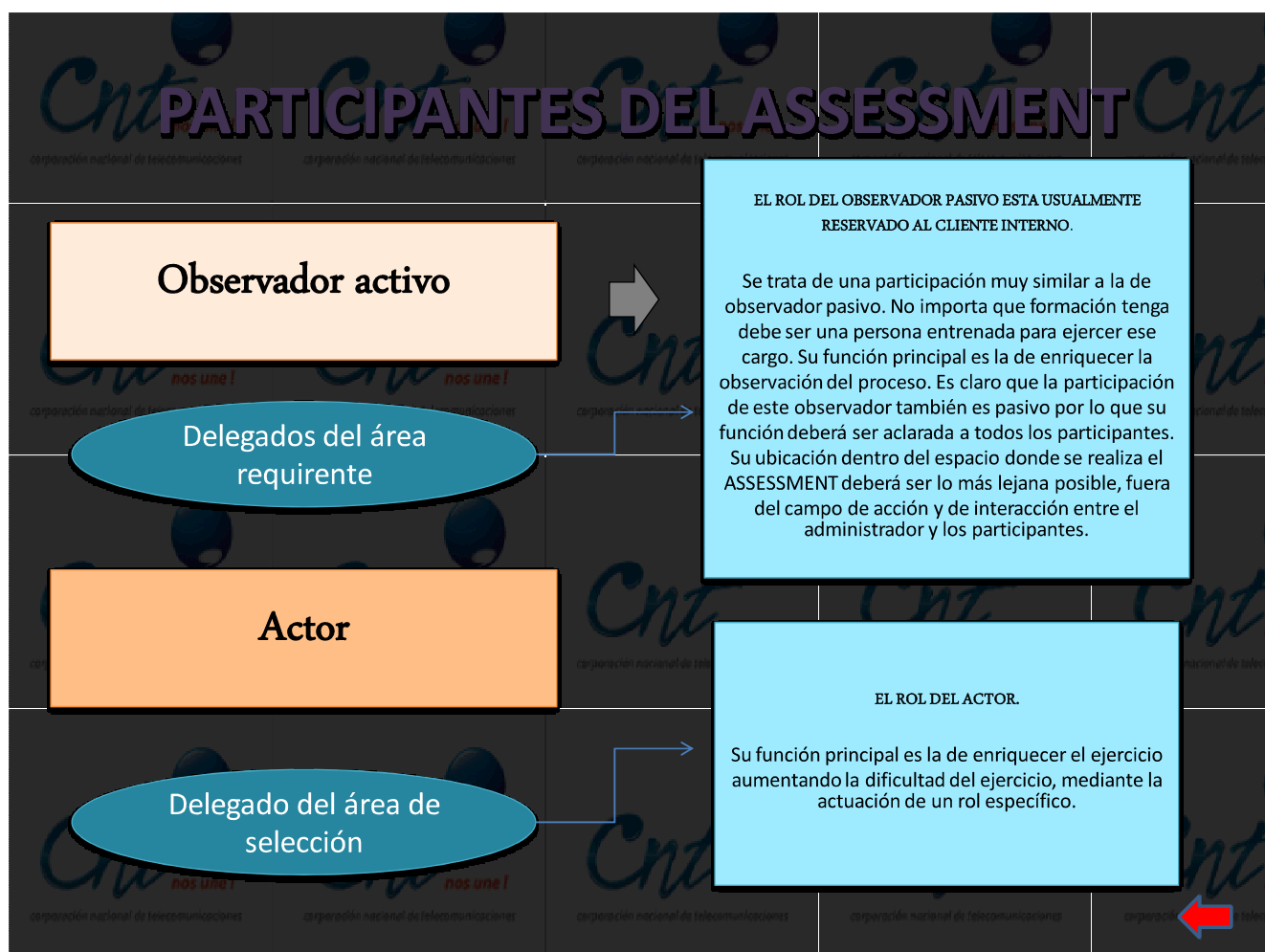
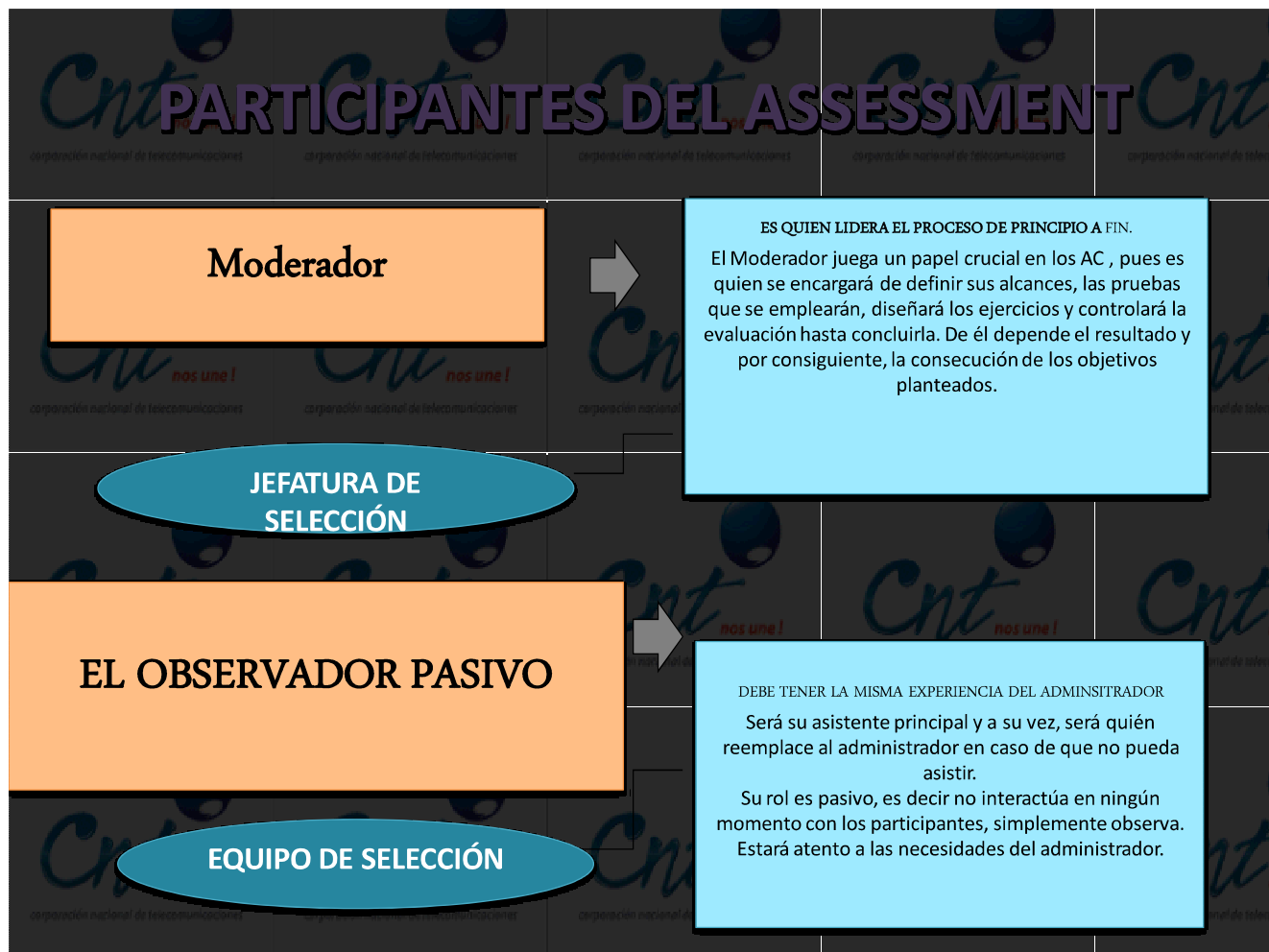
Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

El Assessment en Selección de Personal

- El Assessment Center se aplica con la finalidad de tomar decisiones respecto al candidato que se vinculará a la empresa, mediante la evaluación de dimensiones predictoras de éxito a largo plazo en el puesto de trabajo, rol o función. Posee un aspecto de complementariedad con los test psicométricos, ya que mientras estos proporcionan información de las potencialidades del individuo, el Assessment Center pone en evidencia lo que el candidato es capaz de realizar con ese potencial, es decir la aplicación directa de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para la solución de tareas diseñadas bajo condiciones similares a la que la posición requiere.



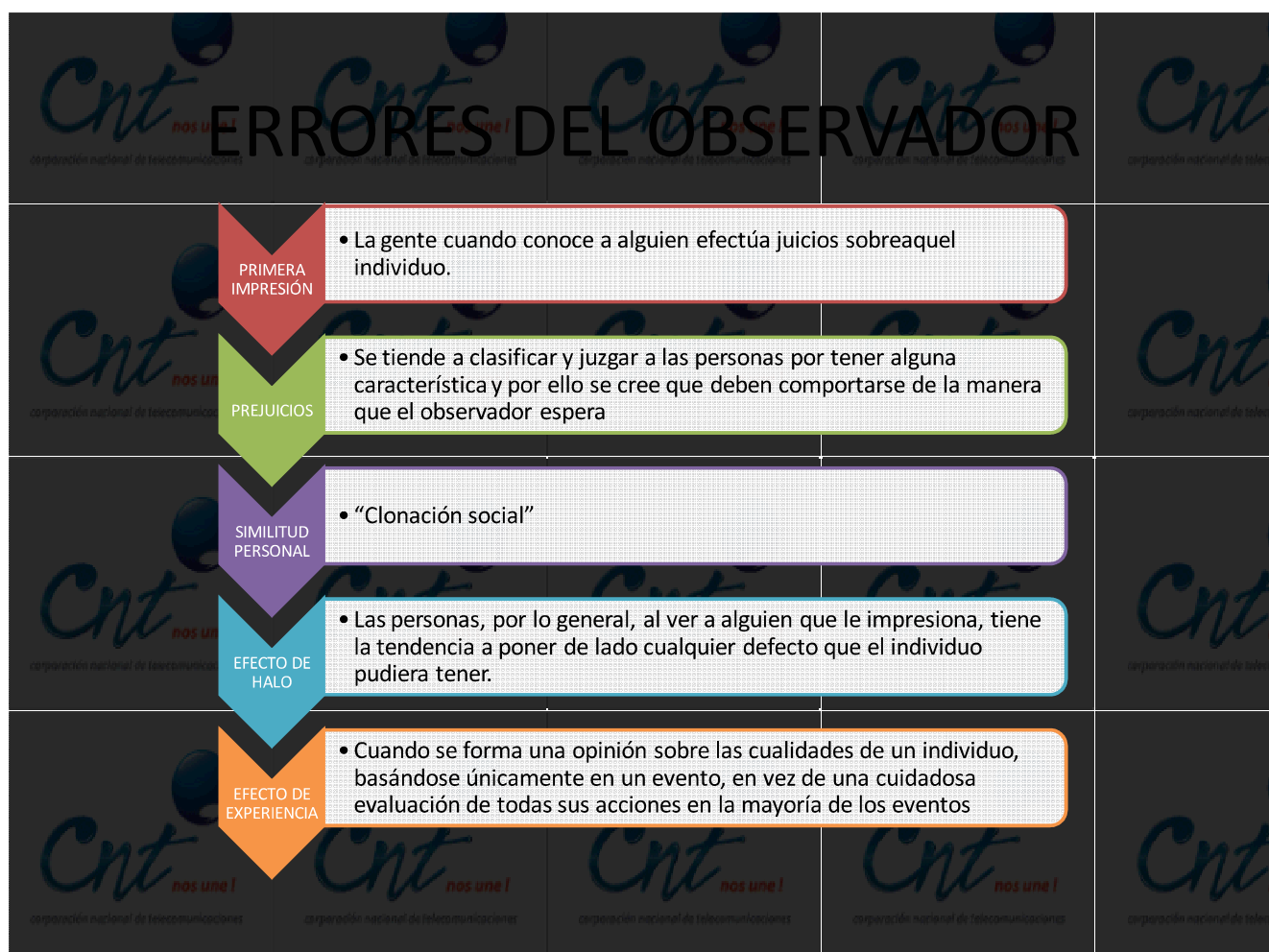
Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.



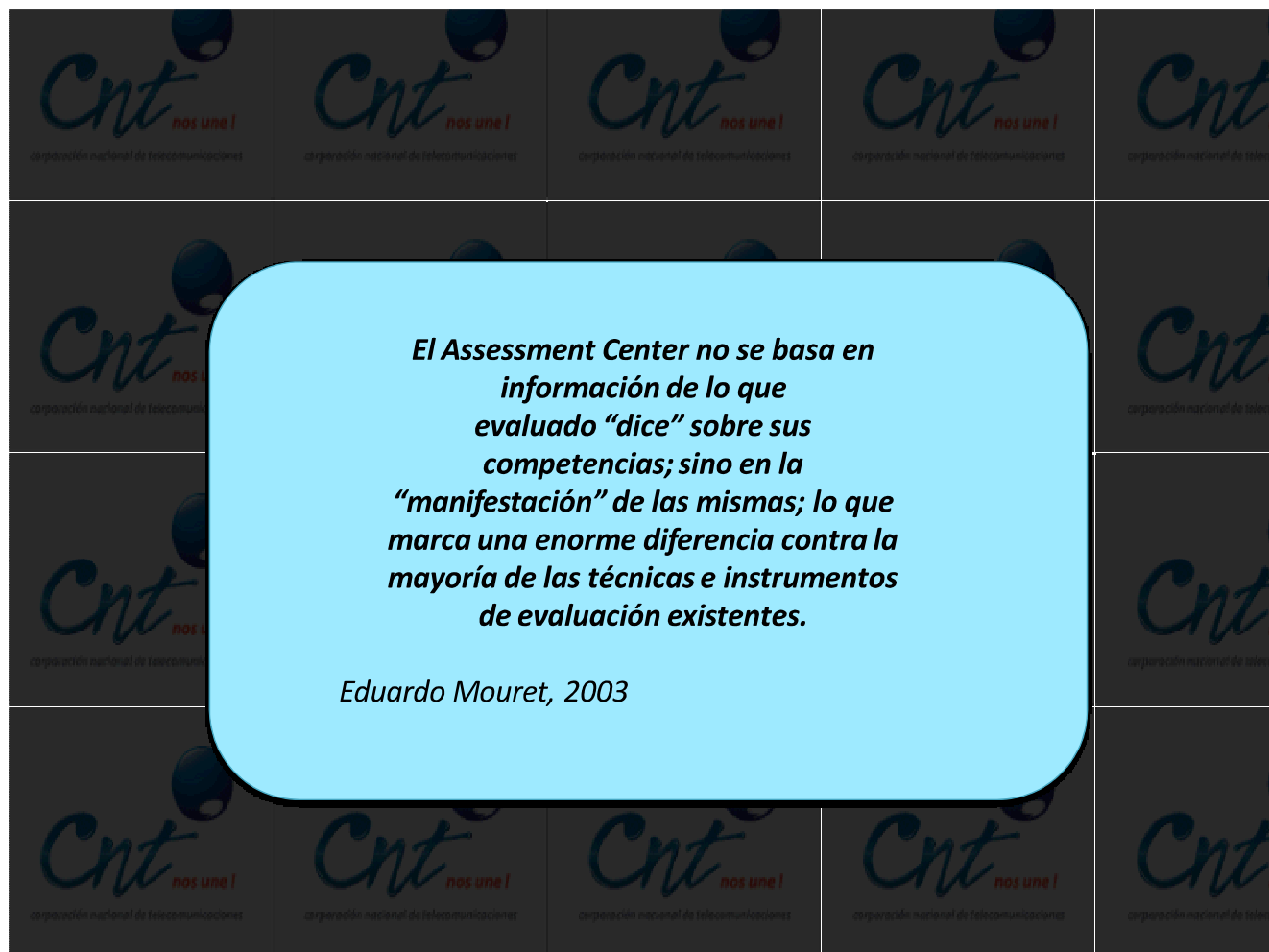
Anexo No. 5 Presentación de entrenamiento de observadores



Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.



Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.



Anexo No. 6 Indicadores de Impacto de Assessment Center de la CNT EP

| | |
|--|--|
| Nombre del indicador | Rotación de empleados nuevos de cargos claves |
| Definición / explicación / utilidad / descripción | Es el porcentaje de cambios dentro del personal nuevo de los cargos claves. |
| Qué mide: objetivo, resultado, actividad o tarea | Permite determinar la calidad de selección en cargos claves de acuerdo al porcentaje de cambios en el personal nuevo, por ejemplo: 2 de los 10 nuevos empleados salieron antes de los seis meses, es decir el 20% |
| Fórmula | $RP = 1 - (PNF / PNI) \times 100$ <p>RP = índice de rotación de personal nuevo</p> <p>PNF = Número de personal nuevo de la cohorte* al final del período</p> <p>PNI = Número de personal nuevo de la cohorte</p> |
| Grado de influencia sobre el comportamiento del indicador | Moderado |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Límites de tolerancia | 80% |
| Meta | 90% |
| Sentido | Positivo |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | |
|--|---|
| Método de recolección y fórmula | Listado de ingresos y salidas de personal |
| Responsable de gestión | Jefe de Selección |
| Responsable de medición | Analista de Selección |
| Frecuencia de medición | Trimestral |
| Frecuencia de reporte | Semestral |
| Tipo de gráfico | Líneas |

| | |
|--|---|
| Nombre del indicador | Desempeño de continuidad óptimo |
| Definición / explicación / utilidad / descripción | Es el porcentaje de servidores contratados con un ajuste igual o mayor al 85% que han obtenido una puntuación óptima en la evaluación de continuidad. |
| Qué mide: objetivo, resultado, actividad o tarea | Permite determinar la calidad de selección en cargos claves de acuerdo al resultado del desempeño de continuidad. |
| Fórmula | $ND3 = NDO / TPE$ <p>NDO: No. de servidores contratados con desempeño óptimo en la evaluación de continuidad.</p> <p>TPE: Total de servidores evaluados</p> |
| Grado de influencia sobre el comportamiento del indicador | Moderado |
| Unidad de medida | Porcentaje |

Modelo de Assessment para Selección de Personal de la CNT EP.

| | |
|--|---|
| Límites de tolerancia | 80% |
| Meta | 90% |
| Sentido | Positivo |
| Método de recolección y fórmula | Listado de ingresos y salidas de personal |
| Responsable de gestión | Jefe de Selección |
| Responsable de medición | Analista de Selección |
| Frecuencia de medición | Trimestral |
| Frecuencia de reporte | Semestral |
| Tipo de gráfico | Líneas |