



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA JOSÉ CALERO QUEZADA**, con C.I. 171782324-7, autora del trabajo de graduación intitolado: “**DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LOS CARGOS DE LAS OFICINAS EN QUITO DE LA EMPRESA SMARTPRO S.A.**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, 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 Universidad.

Quito, octubre 2015

MARÍA JOSÉ CALERO QUEZADA
C.I. 171782324-7

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL

TÍTULO

DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS
PARA LOS CARGOS DE LAS OFICINAS EN QUITO DE LA EMPRESA SMARTPRO
S.A.

NOMBRE

CALERO QUEZADA MARÍA JOSÉ

DIRECTOR

DR. ARTURO MUÑOZ

QUITO, 2015

DEDICATORIA

Para mi familia; a mi hermano Felipe, quien con sus palabras de aliento ha sido mi apoyo constante; a mis padres, pilar fundamental en mi vida, quienes con su ejemplo de esfuerzo y perseverancia me han impulsado a alcanzar esta meta estudiantil.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que hicieron posible el desarrollo de esta disertación, en especial al Dr. Arturo Muñoz, mentor y guía en este proceso académico; y a Smartpro S.A. por permitirme desarrollar el presente proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1. TEMA – TÍTULO	2
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN	2
1.2.1. Misión.....	2
1.2.2. Visión	3
1.2.3. Valores.....	3
1.3. ORGANIGRAMA	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5. OBJETIVOS.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEORICO	7
2.1. Análisis y Descripción del Puesto	7
2.1.1. Métodos para el análisis y descripción de puestos	9
2.1.1.1. Observación directa	9
2.1.1.2. Cuestionario	9
2.1.1.3. Entrevista	10
2.2. Reclutamiento.....	10
2.2.1. Medios de reclutamiento	11
2.2.1.1. Reclutamiento interno.....	11
2.2.1.1.1. Ventajas y desventajas	12
2.2.1.1.2. Reclutamiento externo	13
2.2.1.1.2.1. Ventajas y desventajas	13
2.2.1.1.3. Reclutamiento Mixto	14
2.3. Selección de personal enfoque clásico	14

2.4.	Selección de personal por competencias	16
2.4.1.	Definición de competencias.....	16
2.4.1.1.	Tipos de competencias.....	19
2.4.1.1.1.	Competencias Genéricas.....	19
2.4.1.1.2.	Competencias Específicas.....	19
2.4.1.1.3.	Diccionario de Competencias	19
2.4.2.	Modelado perfiles de competencia.....	19
2.4.3.	Entrevista.....	24
2.4.3.1.	Entrevista por competencias	24
2.4.3.2.	Condiciones para una entrevista exitosa.....	24
2.4.3.3.	Estructura estrella (STAR).....	25
CAPÍTULO III	27
3.	MARCO METODOLÓGICO	27
3.1.	RESULTADOS	60
3.2.	ACTIVIDADES	60
3.3.	PRECONDICIONES	61
3.4.	INDICADORES.....	61
3.5.	FUENTES DE VERIFICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD.....	63
3.6.	MEDIOS O INSUMOS.....	64
3.7.	MATRIZ DE MARCO LÓGICO	66
3.8.	MONITOREO.....	67
3.9.	EVALUACIÓN.....	67
3.10.	DESTINATARIOS.....	67
4.	CONCLUSIONES	68
5.	RECOMENDACIONES.....	69
6.	BIBLIOGRAFÍA	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura Smartpro S.A.	4
Tabla 2: Escalas de calificación de actividades	21
Tabla 3: Grados de escalas de calificación.....	22
Tabla 4: Fases de Indicadores.....	61
Tabla 5: Medios o Insumos	64
Tabla 6: Matriz de Marco Lógico.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Tomo II
ANEXO 2	Tomo II
ANEXO 3	Tomo II
ANEXO 4	Tomo II

I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento acelerado del mercado laboral trae como consecuencia una lucha empresarial constante, la cual obliga a las organizaciones a replantear sus objetivos estratégicos, incluyendo dentro de estos, el proceso de selección de personal por competencias, mismo que permite incorporar personal idóneo en un cargo determinado dentro de la organización.

El éxito de toda organización depende de las estrategias que se utilicen para captar personal capacitado, el cual pueda anticipar y prevenir cualquier reto que llegue a requerir la organización, siendo estos colaboradores quienes actúan frente a los cambios que se presentan constantemente dentro de la misma.

Es por ello que en la actualidad podemos hablar del valor real del capital humano, ya que fortaleciendo, desarrollando y motivando al personal que integre la organización se puede generar una gran ventaja competitiva.

Para lo cual la empresa Smartpro S.A busca contar con personal competente y comprometido a mejorar continuamente sus actividades y procesos, orientados a obtener mayor rentabilidad y satisfacer las expectativas de los clientes, accionistas, trabajadores y demás partes interesadas.

Smartpro S.A. consciente de la importancia del proceso de selección por competencias dentro de la organización, incluye entre uno de sus objetivos corporativos, incorporar al personal idóneo que genere un valor agregado a la organización, lo que permite diseñar un modelo de selección de personal por competencias, el cual a través de entrevistas con los ocupantes de los cargos de las oficinas en Quito, permitirá recopilar las competencias y conocimientos técnicos requeridos para poder desempeñar eficazmente las funciones de acuerdo a cada uno de los cargos; y de esta manera conocer los perfiles que deberán cumplir los futuros candidatos para ser seleccionados.

CAPÍTULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. TEMA – TÍTULO

Diseño de un modelo de selección de personal por competencias para los cargos de las oficinas en Quito de la empresa SMARTPRO S.A.

1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN

SMARTPRO S.A. es una compañía con capital netamente ecuatoriano que inició sus actividades en el año 1996, desde entonces brinda Servicios Integrados de Ingeniería, Procura, Construcción, Gerenciamiento y Servicios Especializados a empresas del sector petrolero. Con más de 18 años de experiencia trabaja con calidad e incorporando Tecnología de Punta en sus procesos. Sus oficinas en Quito están ubicadas en la Avenida de los Granados E14-28 y José Queri. (Edificio Tridente).

1.2.1. Misión

“Proveer Servicios Integrados de Ingeniería, Procura, Construcción, Gerenciamiento y Servicios Especializados, requeridos por el sector Energético, Petrolero e Industrial. Cumpliendo con los principios, valores y estándares de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente, contando con personal competente y comprometido a mejorar continuamente sus actividades y procesos, orientados a obtener mayor rentabilidad y satisfacer las expectativas

de los Clientes, Accionistas, Trabajadores y demás partes interesadas”.
(www.smartpro.com.ec, 2014)

1.2.2. Visión

“Ser Líderes en Proveer Servicios Integrados de Ingeniería, Procura, Construcción, Gerenciamiento y Servicios Especializados, requeridos por el sector Petrolero, Energético e Industrial”.

Para ello debemos:

- Integrar un equipo humano con altas cualidades personales, profesionales y morales, capaz de liderar el desarrollo y crecimiento de nuestra Empresa.
- Normar la toma de decisiones de negocios dando prioridad a acciones que aseguren el crecimiento a largo plazo de la Empresa.
- Iniciar un proceso de mejora continua de los procesos basado en un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001, con el objeto de lograr una Empresa más ágil, flexible, eficiente y competitiva en el mercado

(www.smartpro.com.ec, 2014)

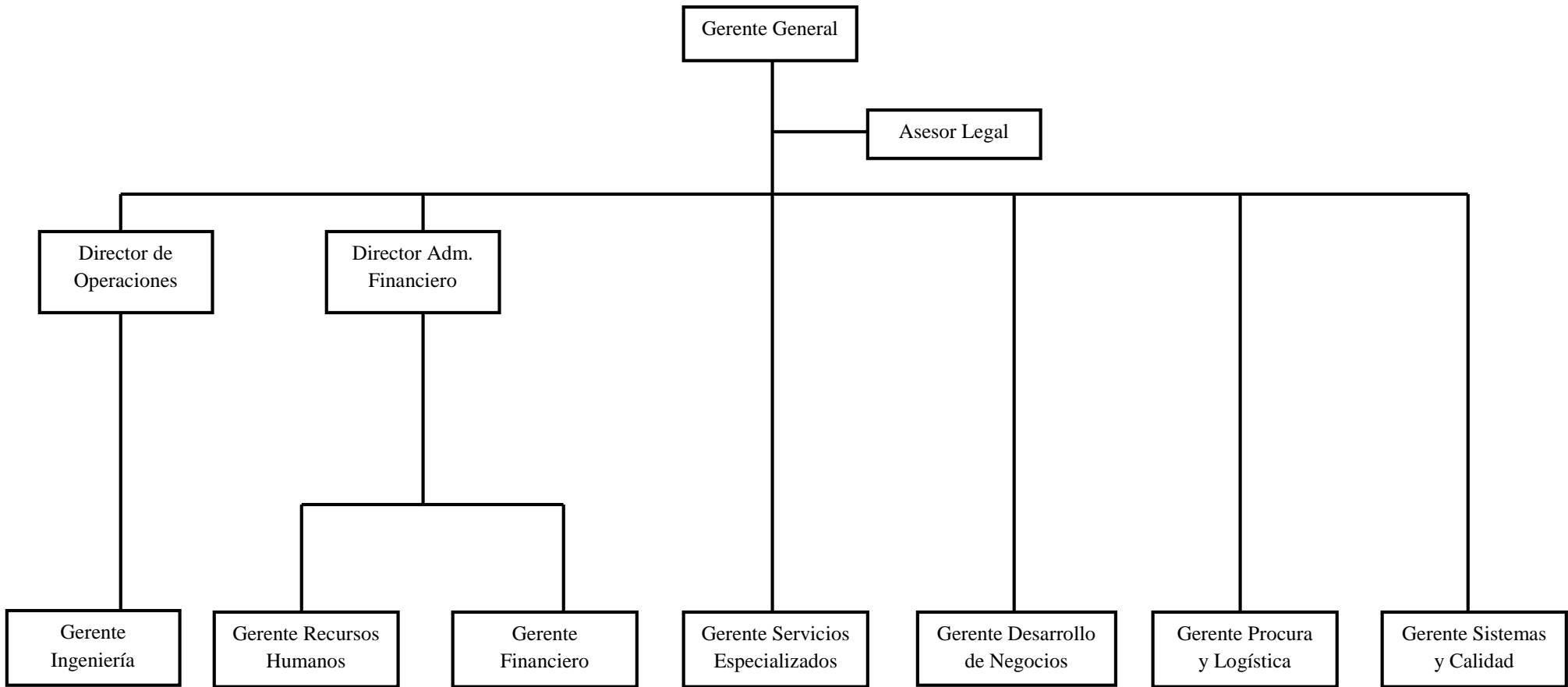
1.2.3. Valores

- Planificación
- Liderazgo
- Orientación a Resultados
- Orientación al Servicio
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Responsabilidad

(www.smartpro.com.ec, 2014)

1.3. ORGANIGRAMA

Tabla 1: Estructura Smartpro S.A.



1.4. JUSTIFICACIÓN

La competitividad del mercado, la globalización y las nuevas tecnologías se incrementan constantemente, marcando la diferencia entre las organizaciones, lo que obliga a replantear nuevas estrategias de producción para poder competir de manera eficaz dentro del mismo. Si los productos y servicios ofrecidos por la organización cumplen con las necesidades de los clientes, tendrán la oportunidad de participar de manera competitiva en el mercado laboral.

Tomando en cuenta que el capital humano es un recurso fundamental para la creación de valor empresarial, es necesario realizar el proceso de selección del personal mediante un modelo de selección por competencias, que permita a las organizaciones alcanzar el logro de sus objetivos, lo que permitirá incrementar la productividad de la misma, siempre alineando a todos sus colaboradores con la visión de la empresa.

Para que esto ocurra la empresa es la responsable directa de contratar al personal que le permita a la compañía alcanzar los resultados esperados, volviéndose necesario crear un proceso de selección por competencias que contribuya al desarrollo de la organización, dotando de personal idóneo que pueda desempeñarse en los distintos puestos de trabajo.

Actualmente la empresa Smartpro S.A., se encuentra en un proceso de transición organizacional, mismo que busca incrementar la productividad, para lo cual ha establecido competencias corporativas, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Para lograrlo, es necesario el diseño de un modelo de selección de personal por competencias, esto permitirá incorporar al personal que cubra las necesidades requeridas por la organización. Los procesos de reclutamiento y selección de personal pueden ser realizados a partir de un perfil de exigencias del puesto que se busca cubrir, el cual junto con la experiencia y formación, darán relevancia a las competencias genéricas y técnicas que el candidato debe poseer. (Prieto, 2007)

Llevando a cabo este proyecto, la empresa se verá directamente beneficiada, logrando incorporar personal que cumpla con las características deseadas, que generen un desempeño exitoso, alineados con la visión y misión de la misma, aportando de esta manera al

cumplimiento del cambio que se busca realizar. Así también la persona que realizará el proyecto mencionado obtendrá más conocimientos, teóricos y prácticos necesarios para su desempeño y experiencia laboral.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de selección de personal por competencias para los cargos de las oficinas en Quito en la Empresa Smartpro S.A., con el fin de seleccionar las personas que cumplan con las competencias requeridas por la organización.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Determinar las competencias universales de la Compañía Smartpro S.A.
2. Levantar los perfiles de los cargos existentes en las oficinas Quito, con sus respectivas competencias.
3. Diseñar un diccionario de competencias para la empresa Smartpro S.A.
4. Elaborar el modelo de selección por competencias para la empresa Smartpro S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Análisis y Descripción del Puesto

“El análisis de puestos se estableció como técnica a principios del siglo XX” (Moreno, 2000, pág. 102), “con el éxito de los expertos en tiempos de movimientos e ingenieros de la eficacia (...) para el inicio de la Primera Guerra Mundial, cuando los Estados Unidos tenían que afrontar el monumental desafío de movilizar cientos de miles de civiles en puestos militares, la importancia del análisis de puestos fue claramente reconocida como un enfoque para recolectar hechos acerca de los puestos” (Schippmann, 1999, pág. 7)

El análisis de puestos tiene como “finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar de una manera eficiente el puesto” (Grados, 2003, pág. 163). Es el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo” (Dessler, 1994, pág. 77)

Según Harvy (1991) el análisis del trabajo, en sentido estricto, está constituido únicamente por dos conjuntos de datos: (1) datos identificatorios del puesto y (2) funciones y tareas. Los datos identificatorios describen los aspectos tales como el nombre del puesto, área o departamento al que pertenece el puesto, el número de ocupantes del cargo, etc. Mientras que las funciones por su parte, son una descripción de las actividades laborales.

Estos datos pueden ser complementados por otros, como por ejemplo, especificaciones del puesto, análisis de las condiciones de trabajo, etc. Esto depende de las aplicaciones que se

quieran obtener del análisis de puestos. Para selección, el análisis del trabajo debe complementarse con el establecimiento del perfil. Las especificaciones como se mencionan son realmente necesarias por cuanto fijan los requerimientos y requisitos para que un individuo desempeñe apropiadamente el cargo. (Moreno, 2000)

Para poder explicar este proceso es necesario tener claros los conceptos que se van a utilizar, empezando por la definición de puesto de trabajo, entendiéndose como “el conjunto de tareas y funciones encaminadas a conseguir un fin, que son desempeñadas bajo unas condiciones determinadas, en una unidad estructural de una organización” (Nebot López, 1999, pág. 27).

Por otro lado encontramos el análisis de puestos de trabajo, el cual se lo define como “el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificable. (...) Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo” (Fernández-Ríos, 1995, pág. 57)

Y finalmente tenemos la descripción de los puestos de trabajo, que es “la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del Análisis de Puestos de Trabajo (APT)” (Fernández-Ríos, 1995, pág. 59)

Como podemos observar, tanto el análisis como la descripción de los puestos son procesos consecutivos. Mediante los cuales recogemos información específica del cargo, como:

1. Identificación del puesto
2. Identificación de los fuentes de información
3. Circunstancias básicas del puesto
4. La función (objetivo, misión) del puesto
5. Las responsabilidades del puesto
6. Las tareas constitutivas del puesto
7. Los requerimientos que exige el puesto
8. Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

(Fernández-Ríos, 1995)

2.1.1. Métodos para el análisis y descripción de puestos

Peterson & Jeanneret (1997) mencionan que se puede distinguir dos tipos de métodos de análisis de puestos: métodos deductivos y métodos inductivos. Los métodos deductivos se basan en la aplicación de cuestionarios estandarizados, a través de los cuales se clasifican las actividades según ciertas clasificaciones laborales. Mientras que los métodos inductivos establecen las funciones del puesto mediante un análisis específico de la posición. Para esta técnica se pueden aplicar herramientas como las entrevistas, grupos focales, cuestionarios y observaciones, que nos permitan determinar las actividades del puesto.

“La característica distintiva de estos métodos es que se diseñan para analizar puestos específicos. Por lo tanto una de sus principales ventajas es que proporcionan información específica de los puestos analizados. En cambio, los métodos deductivos son más apropiados para clasificar y realizar comparaciones interpuestos” (Moreno, 2000, pág. 103)

A continuación se detallan algunos métodos existentes para recopilar información:

2.1.1.1. Observación directa

Como su nombre lo menciona, se trata de observar al trabajador mientras realiza sus tareas y funciones y llevar un registro escrito de ello. “no es útil para tareas y funciones complejas ya que se invertiría mucho tiempo y esto implicaría un alto coste” (Nebot López, 1999, pág. 29), por lo que se recomienda usarlo para tareas rutinarias y repetitivas.

2.1.1.2. Cuestionario

“Esta técnica consiste en la aplicación de cuestionarios elaborados para recoger información acerca del puesto o tareas, que serán cumplimentados por los trabajadores y después serán supervisados por un superior” (Nebot López, 1999, pág. 30). Se recomienda utilizar cuestionarios flexibles, los cuales permitan que los colaboradores se expresen y realizar posteriormente una entrevista individual donde se aclaren los puntos detallados, y de igual manera profundizar los ya establecidos.

2.1.1.3. Entrevista

La entrevista se puede llevar a cabo de manera individual o grupal. Se recomienda utilizar una entrevista semiestructurada, mediante la cual el colaborador pueda expresar sus ideas, y el entrevistador pueda profundizar en lo que crea pertinente. Esto permite recopilar información más personalizada. (Nebot López, 1999)

Usualmente se tiende a utilizar análisis inductivos para determinar las actividades de un puesto. “se pueden realizar entrevistas con los ocupantes de un puesto y preguntarles por las tareas que llevan a cabo. La entrevista del análisis de puesto es una entrevista estructurada donde las preguntas fundamentales son (1) qué hace (2) cómo lo hace (3) para qué lo hace” (Moreno, 2000, pág. 103)

De esta manera se logra recolectar información referente a las funciones desempeñadas en el cargo, las tareas que lo conforman y el propósito de la actividad en base a las funciones del puesto.

2.2. Reclutamiento

Varios autores que señalan la importancia del reclutamiento de personal, Milkovich & Boudreau (1994) lo catalogan como un proceso de comunicación de dos canales “los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado.”

De igual manera Schein (1982) señala que “es posible mantener las dos perspectivas; la del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización, y la del administrador, que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de esta.”

De esta manera llegamos a definir que “Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (Alles, 2006, pág.101) siendo esta una fase muy importante, la cual se la debe realizar correctamente, ya que el éxito de un proceso de selección depende de cómo se lleva a cabo el reclutamiento.

Si reclutamos candidatos no aptos para los cargos vacantes, gastamos tiempo y recursos de la organización, lo cual afecta negativamente al proceso de selección. “Si el reclutamiento es inadecuado, o bien la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso (...), o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada” (Alles, 2006, pág.104).

Es importante tomar en cuenta que el momento que realizamos el reclutamiento, “la empresa, no sólo, demanda una serie de características del candidato, sino que además ofrece las ventajas competitivas de la misma, a fin de presentar los beneficios que pueden repercutir en la adquisición del candidato a la empresa” (Editorial Vértice, 2008, pág. 6)

2.2.1. Medios de reclutamiento

“El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a los candidatos para atender sus necesidades” (Chiavenato, 2009, pág. 133)

Chiavenato (2009) hace referencia a que existen dos tipos de candidatos, entre ellos tenemos aquellos que pueden estar empleados o disponibles. “los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia”. Debido a esto podemos encontrar los dos medios de reclutamiento: interno, externo y mixto.

2.2.1.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se lleva a cabo cuando la organización busca llenar una vacante con el personal que existe dentro de la empresa, mediante “reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical), o transferencias (movimiento horizontal).” (Chiavenato, 2009, pág. 133)

Para que este medio de reclutamiento tenga éxito dentro de la empresa, es necesario que se mantenga una buena comunicación entre todos los departamentos, ya que “el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas” (Chiavenato, 2009, pág. 133), los que constan:

- Resultados de los candidatos en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- Resultados de la evaluación del desempeño.
- Resultados de los programas de capacitación.
- Condiciones de promoción del candidato, si está preparado para el ascenso y si existe un sustituto para su puesto.

(Chiavenato, 2009)

2.2.1.1.1. Ventajas y desventajas

Al ser una movilización interna de los recursos humanos, existen varias ventajas que ofrece este medio de reclutamiento, entre ellas tenemos:

- Más económico
- Más rápido
- Tiene mayor nivel de validez y fiabilidad
- Genera motivación en los colaboradores

Mientras que las desventajas que podemos mencionar son:

- Se requiere potencial por parte de los colaboradores para poder ascender dentro de la organización.
- Puede causar conflicto de intereses.
- Puede ocurrir el denominado “Principio de Peter”, en donde los colaboradores llegan a su máximo nivel de incompetencia, “en medida que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente”. (Chiavenato, 2009, pág. 136)
- “Evita la renovación que la gente nueva aporta” (Alles, 2006, pág.179)
- Se requiere llenar otro puesto dentro de la empresa para cubrir la posición del candidato que asciende.

2.2.1.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se lo lleva a cabo cuando existe una vacante y “la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2009, pág. 136).

Existen varias técnicas de reclutamiento, entre ellas Chiavenato (2009) menciona:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Bolsas de empleo.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Reclutamiento por internet.

A través de estos métodos, la organización da a conocer las distintas vacantes con las que cuenta. En algunos casos es necesario utilizar una combinación de dichas técnicas pues, “los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo” (Chiavenato, 2009, pág. 138)

2.2.1.2.1. Ventajas y desventajas

Entre las ventajas que el reclutamiento externo ofrece, encontramos las siguientes:

- Renovación de los recursos de la empresa, esto permite que la organización se mantenga actualizada con respecto a lo que ocurre en otras empresas. (Chiavenato, 2009)
- “Aprovecha inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes” (Alles, 2006, pág.180)

Mientras que las desventajas que podemos encontrar son:

- Se emplea más tiempo que en el reclutamiento interno.

- Es más costoso
- Los niveles de confianza y fiabilidad son más bajos comparados con el reclutamiento interno.
- Puede generar barreras dentro de la organización, causando que los colaboradores sientan que no hay oportunidad de crecimiento profesional.

2.2.1.3. Reclutamiento Mixto

Tanto el reclutamiento interno como externo se complementan, las organizaciones suelen combinar estos tipos de reclutamiento, ya que “al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante” (Chiavenato, 2009, pág. 139), de esta combinación nace el reclutamiento mixto.

2.3. Selección de personal enfoque clásico

No existe una fecha exacta para establecer el origen del modelo clásico de selección, Moreno (2000) afirma que el modelo se fue enriqueciendo paulatinamente a medida que la teoría se desarrollaba debido al aporte de los diversos autores.

Moreno (2000) hace referencia a la gran consolidación conceptual y la vigencia metodológica que el modelo presenta, el problema radica en que debido a ciertas restricciones de las organizaciones en las actividades que se proponen, no se lo puede llevar a cabo en su totalidad.

“El modelo clásico consiste fundamentalmente en la aplicación de los principios de la psicología diferencial y la psicometría al ámbito de la selección de personal. Por esta razón al modelo se lo conoce como el paradigma psicométrico de la selección” (Iles, 1999, pág. 100)

Se puede entender por lo tanto que la característica principal del modelo clásico es que la hipótesis predictiva se sustenta en un análisis detallado del puesto, el cual se lo realiza a través de la técnica del análisis de puestos o análisis del trabajo como lo habíamos mencionado anteriormente.

Moreno (2000) propone que los aspectos fundamentales del modelo clásico de la selección son en primer lugar realizar el análisis de la posición, objeto de selección y a partir de ello proponer una hipótesis predictiva, la cual se la conoce también como perfil o modelo de rendimiento del puesto, una vez que se haya concluido con estos pasos, es necesario validar la información recolectada. “tégase en cuenta que desde el punto de vista metodológico, los perfiles son hipótesis sobre las características necesarias para un alto rendimiento” (Moreno, 2000, pág. 100)

Es importante recordar que la validación es un procedimiento que verifica qué tan sólida es la hipótesis propuesta, entendiendo que se hace referencia a las mismas como los perfiles de la organización. Y es aquí donde surge una de los mayores inconvenientes del modelo clásico, las organizaciones asumen erróneamente la validez de sus perfiles, sin considerar que “el mayor aporte del modelo clásico es la consideración de los perfiles como simples hipótesis. Esto conduce a la validación que tiene el efecto de mejorar constantemente los perfiles” (Moreno, 2000, pág. 101)

Los problemas del modelo clásico radican principalmente en que los supuestos son cuestionables; los supuestos del modelo clásico según Iles (1999) son:

- La gente no cambia mucho, las características personales son estables y pueden ser usados para predecir el rendimiento laboral.
- El contenido de los puestos tampoco cambia mucho, el contenido de un puesto consiste principalmente en un conjunto específico de tareas que pueden ser identificadas mediante análisis de puestos.
- El rendimiento laboral se puede medir
- El propósito principal de la evaluación es la predicción del rendimiento laboral.

Los supuestos mencionados anteriormente son ampliamente cuestionables en el actual entorno laboral, dentro del cual las organizaciones se desarrollan deben adaptarse a su naturaleza dinámica y cambiante. Recordemos que Iles (1999) menciona que las estructuras están siendo rediseñadas, las culturas transformadas, los modelos de liderazgo reconsiderados y las relaciones con los equipos repensadas. Por esta razón Moreno (2000) plantea que todos estos aspectos tienen el efecto de exigir una adaptación constante por parte

de las organizaciones con el consiguiente rediseño de puestos; por lo tanto en estas condiciones la famosa fórmula de la predicción de las funciones esenciales del puesto del modelo clásico, carece de sentido porque simplemente el puesto no tiene funciones estables. Con lo que se puede concluir que la predicción del rendimiento únicamente en las funciones claves del puesto nos proporciona un enfoque limitante, como Moreno (2000) menciona, hay casos donde el individuo se ajusta a su puesto de trabajo sin inconvenientes, sin embargo no se desenvuelve bien en su ambiente laboral.

2.4. Selección de personal por competencias

Lograr una correcta evaluación de las competencias dentro del proceso de selección es primordial, las competencias requieren periodos extensos de tiempo para su desarrollo y en ocasiones supone una gran dificultad. Alles (2006) menciona que es siempre conveniente que las personas posean, al momento de su incorporación al puesto, las competencias requeridas al grado indicado.

2.4.1. Definición de competencias

Es importante tener claro el concepto de competencia, el cual se ha plasmado a lo largo de este tiempo dentro de las organizaciones, multiplicando sus significados y creando desorientación de las personas que utilizan el término recurrentemente. (Prieto, 2007). El diccionario de La Real Academia Española hace referencia al término competencia como la aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Sin embargo a continuación se presentan varias definiciones que nos permitirán adquirir un mayor entendimiento respecto al tema:

“Una combinación de conocimientos, destrezas, capacidades, motivaciones, creencias, valores e intereses” (Fleishman, Wetrogen, Ulman, & Marshall-Mies, 1995, pág. 148)

“Las competencias van más allá de los tradicionales CDAs, las competencias son CDAs que son demostrados en el contexto de trabajo e influenciados por la cultura

organizacional y el ambiente del negocio. Adicionalmente, las competencias pueden ser concebidas como grupos de CDAs, que establecen una real diferencia en el ambiente organizacional”. (Kraiger, 1999, pág. 374)

“Un modelo de competencias describe la combinación particular de conocimientos, destrezas y características necesarias para ejecutar efectivamente un rol en una organización y es usado como una herramienta de recursos humanos para selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación y planes de sucesión”. (Lucia & Lepsinger, 1999, pág.15)

“Una característica subyacente de una persona que resulta en un rendimiento efectivo o superior en el puesto” (Klemp, 1980, pág. 21)

Existen una gran cantidad de definiciones, sin embargo como menciona Jaime Moreno en su libro “Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias” podemos encontrar similitudes entre ellas, distinguiendo factores comunes. “El enfoque de competencias busca identificar a los individuos de alto rendimiento para determinar cuáles son sus características personales que los distinguen de los demás” (Moreno, 2000, pág. 149)

Entendamos entonces que las competencias son el conjunto de comportamientos directamente relacionados con la excelencia laboral. (Prieto, 2007) Tal como indican Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) serán aquellas características personales que determinan los comportamientos de una persona, por ende se encuentran relacionadas con un desempeño laboral satisfactorio. “Para estos autores las competencias hacen referencia a cualquier característica individual que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño excelente de una persona en un puesto de trabajo”. (Prieto, 2007, pág. 22)

Por lo tanto hablamos de la aplicación integral del “conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos que permiten a una persona llevar a cabo la misión asignada en una determinada organización” (Prieto, 2007, pág.25). “Las competencias siempre incluyen o se inician en una intención, que es el motivo o la característica que origina el comportamiento; se podrá decir que es la causa de la acción para lograr el resultado” (Alles, 2011, pág. 216) por esta razón, Alles (2004) propone el modelo de Iceberg, el cual plantea que las competencias se encuentran divididas de tal manera que en la parte superior del Iceberg se ubican aquellas competencias visibles y por lo tanto más fáciles de identificar y desarrollar, en este caso, los conocimientos y destrezas. Mientras que en la parte inferior encontraremos aquellas que son menos visibles y por ende difíciles de identificar, evaluar y desarrollar, como son las actitudes, valores y rasgos de personalidad.

A partir de lo señalado se puede deducir que las competencias son la combinación de rasgos de personalidad, conocimientos y destrezas, que permiten lograr un buen desempeño y rendimiento laboral. “El grado de combinación de estas variables sólo puede detectarse por sus resultados, es decir, por la calidad y la cantidad del desempeño laboral en un contexto laboral concreto” (Prieto, 2007, pág. 23). Por lo tanto si buscamos encontrar las competencias adecuadas para cada cargo de la organización, es necesario que focalicemos nuestro análisis en los comportamientos observables de los colaboradores.

De acuerdo a lo que Moreno (2000) menciona, el propósito del modelo clásico de selección es predecir el probable desempeño laboral de un individuo en las funciones esenciales del cargo; Sin embargo, el enfoque de las competencias expande el horizonte de la predicción para incluir no sólo el desempeño en las funciones esenciales del puesto sino también el desempeño en el contexto de trabajo a largo plazo.

2.4.1.1. Tipos de competencias

2.4.1.1.1. Competencias Genéricas

También conocidas como competencias cardinales, universales o institucionales; como su nombre lo indica hacen referencia a aquellas competencias que deben estar presentes en todos los colaboradores de la empresa; “representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (Alles, 2011, pág. 86)

2.4.1.1.2. Competencias Específicas

Son aquellas que “están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones”. (Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia, 2015)

2.4.1.1.3. Diccionario de Competencias

Una vez definidas las competencias cardinales y específicas, se construye el “diccionario de competencias” de la organización. El diccionario de Competencias “está compuesto por las definiciones de competencias y sus grados de utilidad para esa empresa en particular” (Alles, 2008, pág. 19)

2.4.2. Modelado perfiles de competencia

Moreno (2000) señala que el modelado de perfiles por competencia (MPC) es una herramienta que permite levantar información acerca de los puestos de trabajo de una organización de manera fácil y rápida, con el fin de tener perfiles de cargo con información completa acerca de los conocimientos, habilidades, destreza y comportamientos que son necesarios para ocupar un cargo. Por lo tanto se puede concluir que el MPC, es una herramienta que nos permite elaborar perfiles integrales de competencias laborales de cargos, áreas u otras unidades organizativas, a través de la recolección de datos. (Moreno, 2000).

Buitrón (2007) menciona que el principal objetivo del MPC es recolectar los datos necesarios para implementar un sistema de recursos humanos, basado en competencias en el menor tiempo posible. Esto permite agilizar el proceso de selección y demás procesos que se deseen desarrollar en el área de Recursos Humanos.

A través de la utilización de la herramienta MPC se puede evidenciar varias ventajas, entre ellas tenemos:

- Integración de los subsistemas de recursos humanos y tecnificación de los mismos.
- Se lo realiza en poco tiempo y es aplicable a varias personas en un solo taller
- Mejora las expectativas de rendimiento que se espera de un puesto
- Es de fácil aplicación, se lo puede aplicar periódicamente y tiene un costo muy bajo para la empresa
- Mejora las expectativas de rendimiento de un puesto.

(Murillo, 2005)

El momento de aplicar el MPC, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Describir cuál es el objetivo principal del cargo.
2. Detallar las actividades esenciales que la persona realiza en su puesto de trabajo.
3. Determinar qué conocimientos necesita la persona para ocupar el cargo.
4. Identificar en el diccionario de competencias, que competencias son las esenciales para que una persona pueda ocupar el cargo.
5. Qué conocimientos adicionales debe tener la persona que sean indispensables para que ocupe el puesto y cuáles pueden ser adquiridos a través del tiempo mientras realiza su trabajo dentro de la organización.

(Castañeda, 2004)

2.4.2.1. Datos generales

En esta fase se coloca los datos descriptivos del cargo como son nombre de la empresa, nombre del cargo, Departamento o área a la que pertenece.

2.4.2.2. Misión del puesto

En esta sección se detalla la razón de ser del puesto, su propósito principal dentro de la Organización, esto debe ser descrito en un máximo de 3 líneas.

2.4.2.3. Actividades del puesto

Se redactan todas las actividades que se realizan en esa posición, estas deben ser redactadas con un verbo de acción en infinitivo. A partir de esta descripción se obtiene las actividades esenciales del puesto, las cuales no deben exceder de 5. Estas actividades son el resultado de la calificación que se les atribuyen en base a tres factores, que son:

F= Frecuencia **CO**= Consecuencia por omisión **CM**= Complejidad

Tabla 2: Escalas de calificación de actividades (Asociados, Alfredo paredes &, 2013)

Factores/ Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: Cuál es el intervalo de tiempo con el que se realiza la actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia por omisión: Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad: Se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desarrollar la actividad? O, alternativamente; ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos?

Como se puede observar a continuación, cada uno de los factores posee grados de calificación para las actividades anteriormente descritas:

Tabla 3: Grados de escalas de calificación (Asociados, Alfredo paredes &, 2013)

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencias por omisión o ejecución errada (CO)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ Conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ Conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado de medio esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo esfuerzo/ conocimientos/habilidades

De esta manera, se otorga un grado para cada escala de calificación de las actividades mencionadas y se obtiene el puntaje final a través de la fórmula $F + (CO \times CM) = \text{TOTAL}$.

2.4.2.4. Conocimientos

Los conocimientos a ser descritos son aquellas informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información que necesita el perfil del puesto. (Pozo Pozo, 2010)

2.4.2.5. Interfaz

Se describe las personas con quien va a trabajar el ocupante del cargo en cada una de las actividades, ya sea cliente interno o cliente externo.

2.4.2.6. Instrucción Formal

Se debe establecer el nivel de educación requerido para el puesto, así como si debe o no poseer título y cuál sería, señalando los años de estudio y las áreas de conocimiento en las cuales se debe desempeñar, esto va directamente ligado a los estudios que la persona posee.

2.4.2.7. Experiencia laboral

Se define el tiempo de experiencia y el contenido de esta para poder desarrollarse en el puesto. Hay que tomar en cuenta que en todos los aspectos se hace referencia al ideal del puesto, más no a la persona que está siendo encuestada.

2.4.2.8. Requerimientos de selección y capacitación

Aquí se determina cuáles son los conocimientos que la persona necesita para poder ocupar el puesto, estos conocimientos pueden ser requisitos de selección, es decir que el candidato debe ya poseerlos para poder continuar en el proceso, o pueden ser requerimientos de capacitación, los cuales se los puede desarrollar en el transcurso del tiempo mientras la persona ya ocupa el cargo.

2.4.2.9. Competencias

Para poder determinar las competencias adecuadas para el puesto se analizan las competencias establecidas en el diccionario de competencias, el cual es una compilación de numerosos estudios sobre competencias en varias organizaciones, lo que facilita la codificación e identificación de las mismas. (Moreno, 2000) Basados en dicho documento se

puede determinar las competencias más pertinentes para el puesto, mismas que deben ser determinadas por expertos que conozcan el diccionario, junto con los ocupantes exitosos de los puestos.

2.4.3. Entrevista

“Es un proceso de comunicación entre dos personas (entrevistador y entrevistado), supone una correspondencia mutua entre ambas partes” (SNEGRO, 2008, pág. 1), con un fin determinado.

La entrevista es considerada una herramienta universal dentro le proceso de selección de personal. SNEGRO (2008) menciona que las características adecuadas para su realización son dentro de un ambiente de confianza y respeto.

2.4.3.1. Entrevista por competencias

Alles (2006) hace referencia a la importancia de detectar las capacidades de los candidatos; siendo el propósito de la entrevista el evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante; a partir de esto surge la necesidad de utilizar la entrevista por competencias, la cual brinda una forma de trabajo que ofrece mayor información sobre los postulantes a evaluar en el proceso de selección. Con lo cual se podrá “vincular al buscador de empleo idóneo que cumpla con el perfil que demanda la empresa” (SNEGRO, 2008, pág. 18).

La entrevista por competencias, a diferencia de otras técnicas permite evaluar competencias en un tiempo no muy extenso y con un costo razonable. “La entrevista por competencias así planteada tiene una ventaja adicional: al ser muy sencilla su administración, puede ser realizada tanto por el entrevistador como por el cliente interno, no especialista en Recursos Humanos, quien debe recibir sólo un breve entrenamiento para llevarla a cabo”. (Alles, 2006, pág. 267)

2.4.3.2. Condiciones para una entrevista exitosa

- **Determinar objetivos:** Tener claro el propósito de la entrevista permite obtener una pauta de la información que se desea obtener.

- **Preparación:** Es necesario contar con toda la información del entrevistado y revisarla previamente.
- **Guía de entrevista:** Debe contener los puntos clave que se desea indagar. Permite conocer la dirección que la entrevista debe seguir.
- **Seleccionar el escenario:** Debe ser un lugar agradable, aislado de ruidos que interfieran la comunicación. Se recomienda que sea un espacio limpio, ventilado, iluminado y confortable.

2.4.3.3. Estructura estrella (STAR)

Se lo conoce como método “STAR” (traducción estrella) por sus siglas en inglés:

- Situation – Situación
- Task –Tarea
- Action – Acción
- Result – Resultado

La técnica consiste en definir una *situación* del pasado, las *tareas* que se realizaron en ese momento, las *acciones* que se tomaron y cuáles fueron los *resultados* obtenidos.

Alles (2006) propone una serie de preguntas para la estructura STAR, las cuales se presentan a continuación:

<p>Situación: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?</p>	<p>Tarea: ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?</p>
<p>Acción: ¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué?</p>	<p>Resultado: ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?</p>

Sugiere comenzar con una pregunta abierta, la cual permita obtener una idea de los conocimientos técnicos y la experiencia laboral para cubrir el puesto. “Entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición” (Alles, 2006, pág. 265). Y posterior a esto se indagará en las competencias, basándose en el análisis de comportamientos pasados.

Alles (2006) sugiere que las preguntas deben ser del siguiente estilo: *Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo. ¿Cuál era el rendimiento esperado? ¿Cuál fue el aporte a la tarea?*

De esta manera se puede seguir el esquema propuesto por Alles (2006), en el cual el entrevistador cuenta con tres elementos que debe combinar para el análisis de las respuestas en la evaluación de competencias:

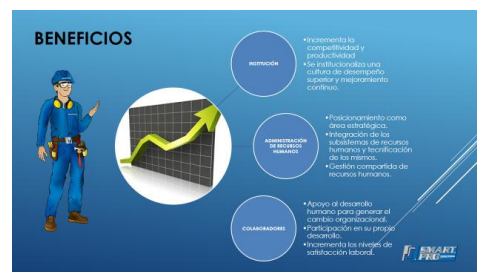
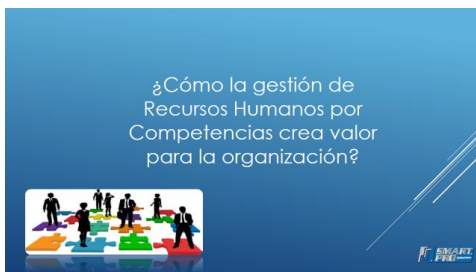
- 1. Perfil por competencias:** Se debe focalizar la entrevista en las competencias más relevantes correspondientes a cada puesto de trabajo.
- 2. Preguntas por competencias:** El entrevistador debe preparar un aproximado de cuatro preguntas para evaluar las competencias.
- 3. Comportamientos observados:** Una vez que contamos con las respuestas proporcionadas por los candidatos, se requiere un análisis para estas. Se pueden establecer analogías entre los comportamientos observados y las competencias requeridas.

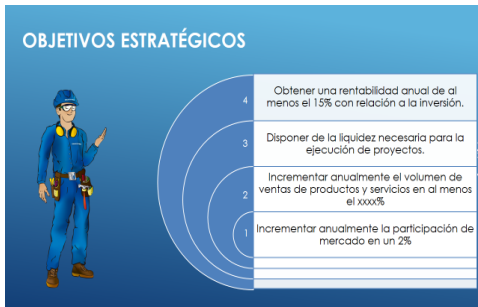
CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

A través de herramientas de investigación como: talleres y levantamientos de perfiles a través de la metodología de Modelado de Perfiles por Competencias (MPC), se recopiló la información necesaria para realización de este proyecto.

Se elaboró el taller para el levantamiento de competencias universales con los Directivos de la compañía. A continuación se puede observar algunas de las láminas utilizadas durante el proceso, lo cual permitió una mejor comprensión de la importancia de implementar un modelo de competencias, así como metodología de tarjetas utilizada para la selección de las competencias universales.





(Anexo 4)

A partir de este taller se determinó que las competencias institucionales solicitadas por la empresa serán las siguientes:

- Aceptación de normas y políticas
- Adaptación al cambio
- Identificación con la compañía

Consecutivamente se procedió a levantar los perfiles de los cargos existentes en oficinas Quito con cada uno de sus ocupantes, para una posterior validación de los mismos con los jefes inmediatos. A continuación se puede observar un ejemplo de los perfiles por competencias levantados a partir de la metodología MPC.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución: SMARTPRO S.A	Unidad: Recursos Humanos
Puesto: Gerente de Recursos Humanos	Código: GER RRHH
Nivel: Profesional	Rol del Puesto: Administrativo

2.- Misión del Puesto:

Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura de servicio al cliente interno; y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos empresariales

3.- Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
	Frecuencia	Consecuencia por omisión	Complejidad	
Dirigir, controlar y gestionar las actividades referidas a la Administración del personal (control de asistencias, nomina, régimen disciplinario, liquidaciones, historia laboral y cuenta personal) de todos los empleados de la compañía	3	4	4	19
Velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de la misma.	5	4	3	17
Desarrollar y poner en marcha una adecuada Gestión del Desempeño, que se adapte a las necesidades de la compañía.	3	3	4	15
Desarrollar, y poner en práctica acciones que generen un buen ambiente de trabajo en la compañía, y que permita medir el nivel de satisfacción de los empleados con esta.	3	3	4	15
Desarrollar estructuras y procesos claros de compensaciones y beneficios. mediante escalas de pagos y de acuerdo a cada cargo según su importancia y relevancia	3	3	4	15

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
Dirigir, controlar y gestionar las actividades referidas a la Administración del personal (control de asistencias, nomina, régimen disciplinario, liquidaciones, historia laboral y cuenta personal) de todos los empleados de la compañía	Cliente Interno
Velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de la misma.	Cliente Interno/ Cliente Externo

Actividades Esenciales	Interfaz
Desarrollar y poner en marcha una adecuada Gestión del Desempeño, que se adapte a las necesidades de la compañía.	Cliente Interno
Desarrollar, y poner en práctica acciones que generen un buen ambiente de trabajo en la compañía, y que permita medir el nivel de satisfacción de los empleados con esta.	Cliente Interno
Desarrollar estructuras y procesos claros de compensaciones y beneficios. mediante escalas de pagos y de acuerdo a cada cargo según su importancia y relevancia	Cliente Interno

5.- Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Dirigir, controlar y gestionar las actividades referidas a la Administración del personal (control de asistencias, nomina, régimen disciplinario, liquidaciones, historia laboral y cuenta personal) de todos los empleados de la compañía	Legislación laboral, seguro social, Seguridad y salud ocupacional, nomina, liquidaciones, tipos de contratos, régimen disciplinarios, página MRL, página IESS
Velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de la misma.	Legislación laboral, seguro social, Seguridad y salud ocupacional, nomina, liquidaciones, tipos de contratos, régimen disciplinarios, página MRL, página IESS
Desarrollar y poner en marcha una adecuada Gestión del Desempeño, que se adapte a las necesidades de la compañía.	Estructuras organizacionales, formulación de indicadores de gestión, Gestión de Recursos humanos por competencias
Desarrollar, y poner en práctica acciones que generen un buen ambiente de trabajo en la compañía, y que permita medir el nivel de satisfacción de los empleados con esta.	Estudios de clima laboral, análisis de datos, estadística
Desarrollar estructuras y procesos claros de compensaciones y beneficios. mediante escalas de pagos y de acuerdo a cada cargo según su importancia y relevancia	Análisis y valoración de cargos, planes de carrera, evaluaciones del desempeño, compensaciones y beneficios, análisis de datos, estadística, formulación de indicadores de gestión, Gestión de Recursos humanos por competencias

6.- Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 5 años	Recursos humanos

7.- Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 - 4 años
Contenido de la experiencia	Recursos Humanos

8.- Competencias Requeridas:

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C
Supervisión y Monitoreo	Implica evaluar los resultados obtenidos a nivel de unidades de gestión u organizacionales, monitoreando los rendimientos evidenciados en los indicadores establecidos, para aplicar correcciones a los procesos de acuerdo a las desviaciones encontradas.	X		
Orientación a Resultados	Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza a través de riesgos calculados. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.	X		
Visión Estratégica	Genera iniciativas que contribuyan al cumplimiento de la Visión. Apoya las decisiones que benefician a toda la entidad.	X		
Innovación y mejora continua	Los resultados y soluciones que genera el puesto demandan de innovación y creatividad que ni la propia Institución, ni otros habían propuesto e implementado antes.	X		
Pensamiento analítico	Entiende y resuelve problemas a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	X		

9.- Requerimientos de Selección y Capacitación

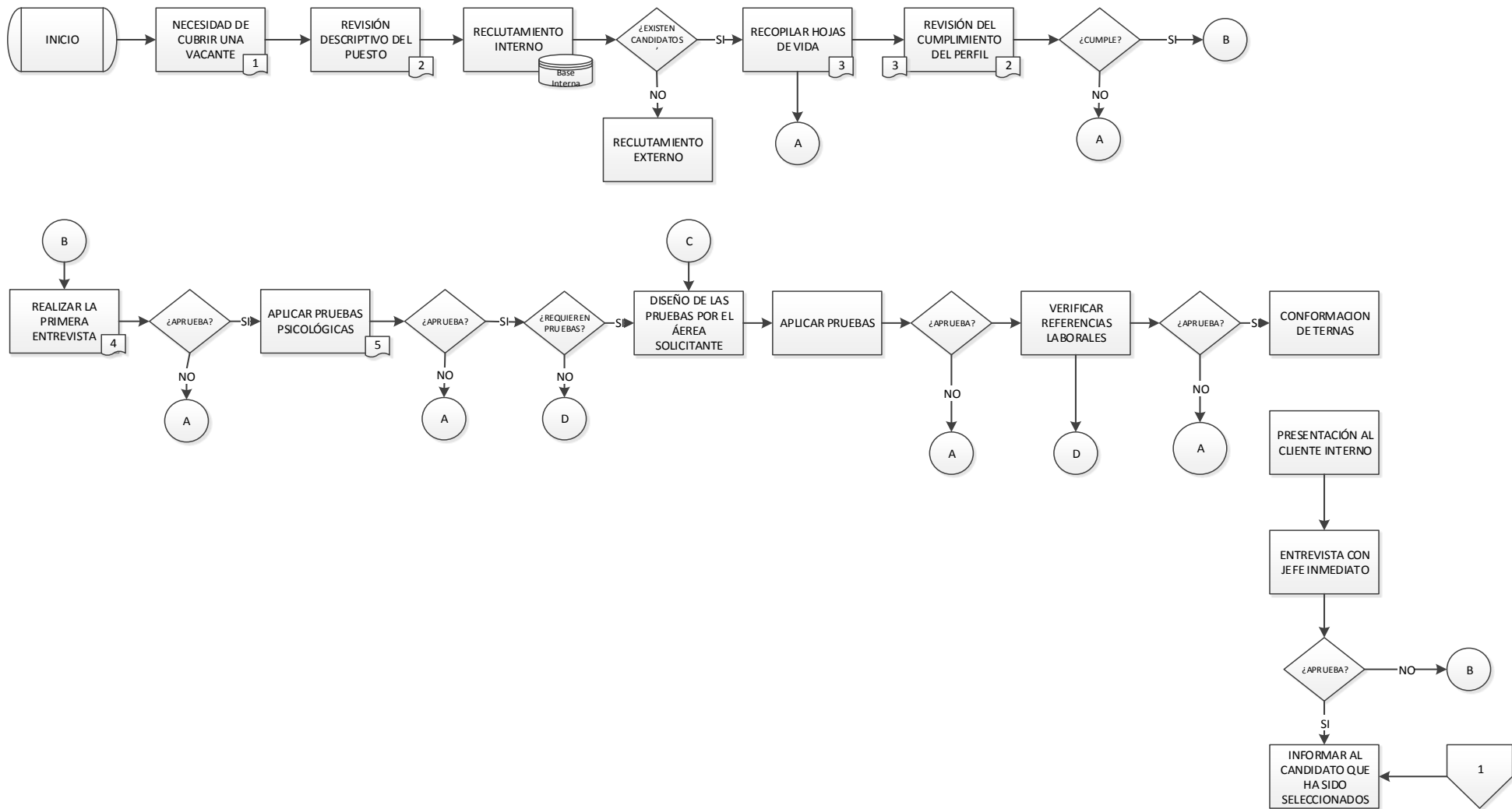
Conocimientos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Listado de Conocimientos		
Legislación laboral, seguro social, Seguridad y salud ocupacional	X	
Nómina, liquidaciones, tipos de contratos, régimen disciplinarios, página MRL, página IESS	X	
Estructuras organizacionales, formulación de indicadores de gestión, Gestión de Recursos humanos por competencias	X	
Estudios de clima laboral, análisis de datos, estadística	X	
Análisis y valoración de cargos, planes de carrera, evaluaciones del desempeño, compensaciones y beneficios, análisis de datos	X	
Listado de Instrucción Formal		
Recursos humanos		
	X	
Listado del Contenido de la Experiencia		
Recursos Humanos		
	X	
Listado de Competencias		
Supervisión y Monitoreo	X	
Orientación a Resultados	X	
Visión Estratégica	X	
Innovación y mejora continua	X	
Pensamiento analítico	X	

Una vez levantados y validados los perfiles de los cargos existentes; se procedió a construir el Diccionario de competencias para la compañía, el cual contiene el significado de cada competencia, los comportamientos observables que la persona debe poseer para cumplir las competencias y las preguntas que se deben hacer durante la entrevista a los candidatos para poder identificar la presencia de las mismas. (Anexo 2)

Dentro del diccionario de competencias que se construyó para la empresa Smartpro S.A., se pueden encontrar las siguientes competencias específicas:

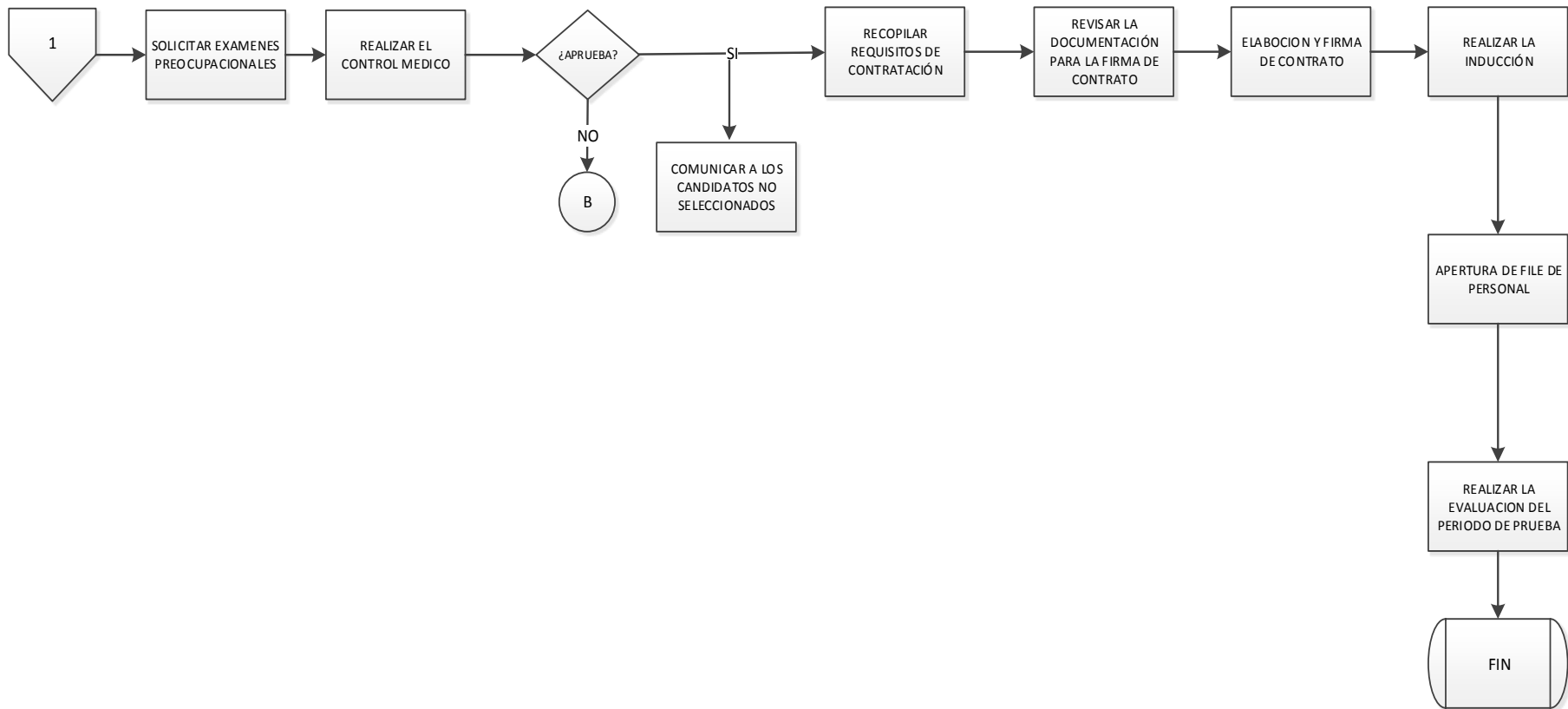
- Administración del Tiempo
- Aprendizaje Activo
- Asertividad
- Búsqueda de Información
- Comunicación Efectiva
- Destreza matemática
- Evaluación de Sistemas Organizacionales
- Evaluación de Soluciones
- Expresión escrita
- Expresión oral
- Flexibilidad
- Innovación y mejora continua
- Liderazgo
- Manejo de Herramientas y Equipos
- Manejo de Recursos Humanos
- Manejo de Recursos Materiales
- Negociación y Manejo de Conflictos
- Orientación a Resultados
- Orientación de Servicio
- Orientación/Asesoramiento
- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Crítico
- Planificación
- Recopilación de información
- Reparación y Mantenimiento
- Supervisión y Monitoreo
- Toma de decisiones
- Trabajo en Equipo
- Visión Estratégica

Obtenida dicha información, se procedió a establecer un flujograma del procedimiento de selección para las oficinas en Quito de la empresa Smartpro S.A.



1 Requerimiento de Personal S-R-FOR-028. (Formato 2)
 2 Perfil y Descriptivo de Funciones S-R-FOR-001 (Formato 5)

3 Hojas de vida
 4 Formato de entrevista (Formato 6)



1 Requerimiento de Personal S-R-FOR-028. (Formato 2)

3 Hojas de vida

2 Perfil y Descriptivo de Funciones S-R-FOR-001
(Formato 5)

4 Formato de entrevista (Formato 6)

Finalmente determinado el proceso, se procedió a establecer las políticas y procedimientos para llevar a cabo el proceso de selección:

I. POLÍTICAS

a) RECLUTAMIENTO

- Los métodos utilizados para reclutamiento externo son:
Bases de datos institucionales.
 - Portal web de la empresa.
 - Publicaciones en internet a través de Multitrabajos, Computrabajo, LinkedIn.
 - Base de datos de la empresa.
 - Ferias de empleo.

- Para el reclutamiento y selección de personal, no se realizará ningún tipo de discriminación por: raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.

- Las vacantes que puedan ser cubiertas por empleados internos, deben ser publicadas en los canales de comunicación interna como Carteleras, Convocatorias, E- mail, etc. a la vista de los empleados y con suficiente tiempo para su presentación.

- Las convocatorias de reclutamiento interno deben incluir el perfil del cargo ofertado, de tal manera que los empleados sepan si cumplen con los requisitos exigidos.

- A las convocatorias internas podrán presentarse los empleados que cumplan con todos los requisitos exigidos en la oferta

- Los Analistas de selección y contratación actualizarán constantemente la información correspondiente a cada uno de los empleados de la compañía en el sistema de Recursos Humanos, en lo relacionado a sus estudios y experiencia laboral, con el fin de detectar

rápidamente el personal calificado para desempeñar las vacantes que se presenten y puedan ser cubiertas por personal interno.

- El archivo Base de hojas de vida debe permanecer actualizado y clasificado por cargos en el sistema de recursos humanos
- La Coordinación y/o Analistas de Selección y Contratación deben tomar en cuenta los siguientes aspectos para considerar a un colaborador interno al proceso de selección
 - Historia laboral (llamados de atención, sanciones, suspensiones, puntualidad, compromiso, ascensos, reconocimientos)
 - Tiempo en la empresa (min. 6 meses para cambios horizontales) y (un año para cambios verticales)
- La Coordinación de Selección y Contratación es la responsable de hacer seguimiento a la vigencia de los contratos generados con las empresas de reclutamiento virtual como Multitabajos, Computrabajo y LinkedIn.

b) SELECCIÓN

- No se puede iniciar un proceso de selección sin el formato Requerimiento de Personal con las respectivas firmas de aprobación, para lo cual se deben utilizar el respectivo formato.
- **REQUISICIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.-** Se requieren las firmas del Gerente Departamental, Director de Operaciones, Directora Administrativa Financiera y/o Gerente General y Gerente de Recursos Humanos, en el formato S-R-FOR-028. **(Formato 2)**

- La Coordinación y/o Analistas de Selección y Contratación deben realizar la entrevista inicial y en la entrevista final deberá participar el jefe inmediato, y dependiendo del grado o nivel del cargo participará la Dirección Administrativa Financiera y/o Gerente General.
- En el informe de selección se deben detallar aspectos cuantitativos e interpretación de las pruebas técnicas de las evaluaciones aplicadas, comentarios de las entrevistas, información de la verificación de referencias y, un análisis sobre las competencias evaluadas según los resultados generales obtenidos.
- Para la entrevista final en el caso que el Jefe directo se encuentre fuera de las oficinas administrativas, en campo o fuera del país, este puede asignar otra persona que realice la entrevista o coordinar una entrevista vía teleconferencia o videoconferencia.
- El proceso de selección de personal se rige tanto para personal interno como externo, bajo ningún concepto se aceptarán excepciones.
- El personal interno que desee aplicar a algún proceso de selección, deberá contar con la aprobación de su jefe inmediato, cumplir con los requisitos mínimos para ocupar la vacante.
- Si en la decisión y después de haber cumplido con todos los procesos de selección, se favorece a un candidato interno, la Coordinación y/o Analista de Selección y Contratación comunicarán al colaborador a través de una carta o mail de felicitación y se le solicitará que se acerque a las oficinas de recursos humanos para formalizar su promoción, movilidad o ascenso, a través del formato de *Acción de personal* (**Formato 3**)
- En caso de que los candidatos internos no hayan sido favorecidos en el proceso, la Coordinación de Selección y Contratación será la responsable de retroalimentar a los participantes.

c) CONTRATACIÓN

- Toda persona que ingrese a la empresa para laborar en cualquiera de las áreas y/o proyectos debe celebrar un contrato según el tipo de actividad y tiempo de dedicación, el cual debe ir firmado tanto por el empleado o prestador de servicios como por el empleador.
- Antes de la firma del contrato, el nuevo empleado debe haber cumplido con la totalidad de los requisitos de ingreso exigidos por la empresa (**Formato 1**), y se los debe recibir en la oficina de Recursos Humanos, con el Auxiliar de Contratación.
- En el caso que los documentos requeridos para el ingreso sean alterados o no sean legales la contratación se cancelará.
- Todos los documentos proporcionados por el seleccionado para el ingreso formal a la empresa formarán parte del file del personal, mismo que estará bajo la custodia del archivo físico del Departamento de Recursos Humanos
- Los diferentes contratos celebrados por la compañía SMARTPRO S.A para cada tipo de relación contractual deben estar verificados por el abogado especialista de la compañía y aprobados por la Gerencia de Recursos Humanos, Dirección Administrativa Financiera y/o Gerencia General.
- Para las contrataciones de personal que sea menor de edad, se debe contar con una autorización de la Dirección Administrativa Financiera y el contrato estará sujeto a lo estipulado en la ley Ecuatoriana.
- El período máximo de prueba para un contrato a plazo fijo debe ser de 90 días, de acuerdo a la ley ecuatoriana.

- Todos los contratos laborales (*Contratación de Extranjeros, Contratación por Honorarios, Contrato Fijo, Contrato por Obra cierta, Contrato de Pasantía, Contrato de Tiempo Parcial*); celebrados por la Compañía SMARTPRO S.A se deben ajustar a lo estipulado por la Legislación Laboral Ecuatoriana.
- Para el personal administrativo Quito se entregará el uniforme una vez al año y para el personal nuevo una vez aprobado el periodo de prueba.
- Todo contrato que se celebre para ingresar a la empresa debe ir acompañado por la Hoja de Negociación S-R-REG-005 (**Formato 4**) con las respectivas autorizaciones y firmas de aceptación.

II. PROCEDIMIENTOS

d) RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

➤ Requisición para personal administrativo

En el momento en que se genera una vacante en alguna de las áreas, el jefe del área gestiona la solicitud de Requerimiento de Personal S-R-FOR-028 (**Formato 2**) con las respectivas autorizaciones, y entregará la documentación a la Coordinación de selección y contratación.

➤ Verificación de Perfil de Cargo

Los Analistas de Selección y Contratación tomarán como base el *Perfil y Descriptivo de Funciones* S-R-FOR-001 (**Formato 5**) para iniciar un proceso de selección.

Si no existe el perfil del cargo vacante la Coordinación de Selección y Contratación solicitará a la Coordinación de Desarrollo Organizacional el levantamiento de dicho perfil previa autorización de la Gerencia de Recursos Humanos.

➤ **Reclutamiento Interno**

Los Analistas de Selección y Contratación publicarán mediante los canales de comunicación interna como carteleras, convocatorias, e-mail, etc. las vacantes disponibles, junto con los requisitos necesarios.

➤ **Reclutamiento Externo**

En caso de no existir personal interno disponible se procederá con la búsqueda externa para lo cual el auxiliar de reclutamiento publicará anuncios de acuerdo a la vacante solicitada en las fuentes de reclutamiento con las que cuenta la empresa.

El auxiliar de reclutamiento enviará a los Analistas de Selección y Contratación todos los currículos que recopile de las diferentes fuentes para que analicen si cumplen o no con el cargo vacante.

Si no cumple con las expectativas publicará nuevas ofertas en las fuentes de reclutamiento de la empresa

➤ **Análisis de Hojas de Vida (Preselección de Candidatos)**

Los Analistas de Selección y Contratación compararán las hojas de vida de los candidatos reclutados con el perfil del cargo, para determinar aquellos que inician el proceso de selección.

➤ **Entrevista por Competencias**

Esta fase es el primer contacto con el candidato y tiene como objetivo recoger información sobre el perfil duro, disponibilidad del aspirante y verificar si cumple con las competencias requeridas para el cargo vacante. Para lo cual los Analistas de Selección y Contratación usarán el formato de entrevista (**Formato 6**) para registrar un resumen de la esta.

➤ **Aplicación de pruebas psicológicas**

Se deben aplicar las pruebas psicológicas a los candidatos que han finalizado la fase de entrevista y son considerados para continuar dentro del proceso de selección. Los Analistas de

Selección y Contratación mantendrán estricta privacidad con los resultados obtenidos por parte de los candidatos.

➤ **Aplicación de pruebas técnicas**

De ser necesario, el jefe del área solicitante señalará la necesidad de aplicar una prueba técnica o de conocimientos, misma que será diseñada por el área requeriente.

➤ **Verificación de Referencias**

La información laboral que suministra el candidato en su *Hoja de Vida* será confirmada por los Analista de selección y contratación con el departamento de Recursos Humanos y/o con el jefe directo de la anterior empresa, los datos y comentarios recopilados deben quedar registrados en el *Formato de Verificación de Referencias Laborales (Formato 7)*

➤ **Informe de Selección**

Los Analistas de selección y contratación responsables del proceso de selección elaboran un Informe de cada uno de los aspirantes que pasan a la etapa final del proceso, y proceden a conformar la terna finalista.

➤ **Entrevista final con el superior inmediato**

Para esta entrevista los Analistas de selección y contratación presentarán una terna al Jefe Inmediato, al Director de Operaciones y/o Directora Administrativa Financiera, para que ellos entrevisten a los aspirantes aprobados, con el fin de conocerlos personalmente y asegurarse que el futuro colaborador podrá adaptarse a su nuevo puesto, equipo de trabajo y cultura organizacional.

Los candidatos para procesos Gerenciales, deben ser entrevistados por el Director de Operaciones y/o Directora Administrativa Financiera y el Gerente General.

➤ **Decisión**

El Jefe inmediato del cargo vacante es la persona que decide quién ocupará la vacante, según el *Informe de Selección* y su apreciación en la entrevista final

e) **CONTRATACIÓN**

➤ **Información a Candidatos favorecidos**

Una vez que se ha tomado la decisión de contratación de un candidato los Analistas de Selección y Contratación se contactará con el candidato seleccionado, para informarle que ha salido favorecido dentro del proceso de selección, y se le pide que se acerque a las oficinas de recursos humanos para entregarle más detalles sobre el proceso de incorporación y cerrar la negociación formal a través del Formato Hoja de Negociación S-R-FOR- 005 (**Formato 4**).

➤ **Comunicar a los candidatos no favorecidos**

A los candidatos tanto internos como externos, que no fueron favorecidos dentro del proceso de selección, los Analistas de Selección y Contratación enviarán un mail de agradecimiento por haber participado en el proceso de selección y a su vez mencionarle que su hoja de vida ha sido incorporada al Banco de datos que dispone la empresa, para ser considerada en futuras oportunidades.

➤ **Entrega de Requisitos de Contratación**

Cuando ambas partes están de acuerdo con las condiciones laborales, los Analistas de Selección y Contratación le solicitarán un listado de documentos o *Requisitos para la contratación* S-R-FOR-004 (**Formato 1**) al candidato seleccionado, que son **obligatorios y necesarios para la firma del contrato**, no existirá ninguna excepción para la no entrega de estos documentos. Y se le informa la fecha de su incorporación, la cual consta en el *Formato hoja de negociación* S-R-FOR- 005 (**Formato 4**).

➤ **Exámenes médicos pre ocupacionales**

Antes del ingreso a la empresa el nuevo colaborador debe realizarse los exámenes pre-ocupacionales para lo cual los Analistas de Selección y Contratación emitirán el documento de autorización (**Formato 8**) para que el trabajador se acerque al proveedor de atención médica y se realice dichos exámenes.

➤ **Control Medico**

Una vez que el nuevo colaborador se ha realizado los exámenes pre-ocupacionales, los Analistas de selección y contratación coordinarán una cita con el médico de la empresa, para que este realice el control respectivo y este emita el *Certificado médico laboral*, el mismo que es necesario para su ingreso a la empresa.

➤ **Validación de documentos**

Previo al primer día de incorporación el Auxiliar de Contratación solicita al futuro colaborador la entrega de los documentos requeridos y así formalizar su ingreso y proceder a la firma del *Contrato de Trabajo*. Se verifica que toda la documentación esté completa para poder registrarla en el formato *Requisitos de Contratación S-R-FOR- 004 (Formato 1)*.

➤ **Elaboración y firma de Contrato**

Con la documentación completa, la hoja de negociación, requisición de personal e información pertinente el Auxiliar de contratación, elabora el *Contrato de trabajo* que le corresponde al empleado dependiendo del tipo de contratación que se vaya a realizar y se le entrega al colaborador para que lo revise y lo firme.


Una vez firmado por el colaborador, se gestiona la revisión por parte del Asesor legal de la compañía, posterior se solicita la firma del representante legal o apoderado para la firma y se lo registra en el MRL.

➤ **Elaboración Carpeta de Personal**

El día de inicio de laborales del nuevo colaborador el Auxiliar de archivo abre el *File del Personal* con los siguientes documentos:

- S-R-FOR-007; Planilla de Datos del Empleado (**Formato 9**),
- 1 Foto tamaño carnet actualizada,
- Copia a color de la cédula de identidad,
- Copia de la papeleta de votación,
- Hoja de vida actualizada,
- Copia de títulos y certificados de capacitación,
- Certificado de antecedentes penales,
- 2 certificados de trabajo anteriores,
- Copia de la libreta de ahorros en donde se indique el número de cuenta bancaria y nombre del titular,
- Último formulario No. 107 del SRI del anterior empleo (si aplica),
- Último formulario de Proyección de Gastos Personales SRI (año proyectado) (si aplica).
- S-R-FOR-005; Hoja de negociación (**Formato 4**),
- Certificado médico otorgado por el médico ocupacional de la empresa,
- S-R-FOR-006; Guía de inducción al Personal y Entrega de Recursos (firmado por el nuevo colaborador) (**Formato 10**),
- Copia de tarjeta de enrolamiento seguro médico privado,
- Aviso de Entrada IESS,
- Contrato legalizado.

FORMATO 1

		REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN		S-R-FOR-002
NOMBRES Y APELLIDOS: _____		PROYECTO/ CARGO: _____		
FECHA DE INGRESO: _____				
Los siguientes documentos deben ser entregados al Departamento de Recursos Humanos, previo a la firma del Contrato.				
Nº	Documentación Requerida Para el Ingreso de Personal:			RRHH
OBLIGATORIOS				RRHH
1	Planilla de Datos del Empleado S-R-REG-001 (Datos Completos) - Documento interno			
2	Foto tamaño carnet - actualizada			
3	Copia a color de la Cédula de Identidad			
4	Copia de la Papeleta de Votación			
5	Hoja de Vida actualizada			
6	Copia de Títulos y Certificados de Capacitación			
7	Record Policial Original y Actualizado (Nacionales y Extranjeros) (www.ministeriointerior.gob.ec)			
8	Certificados de Trabajos anteriores (2)			
9	Copia de Libreta de ahorros (numero de cuenta y nombre titular)			
10	Formularios 107 del SRI anterior empleo (si aplica)			
11	Formularios SRI Gastos Personales (GP) (año proyectado) (si aplica)			
CARGAS FAMILIARES				APLICA SI NO
12	Certificado de Matrimonio o Acta Notarial de Unión de Hecho			
13	Partidas de Nacimiento y/o copia cédula de identidad de los Hijos menores de edad			
14	Copia de la Cédula de identidad de cónyuge			
REQUERIDOS POR EL CARGO / PROYECTO / TIEMPO DE CONTRATO				APLICA SI NO
15	Copia Pasaporte para extranjeros (visa de trabajo)			
16	Copia de la Licencia de Conducir			
REQUERIDOS PARA LA EVALUACIÓN MEDICA				APLICA SI NO
17	Exámenes Preocupacionales (Evaluación Médica):			
18	Carnet ó Certificados de Vacunas: (Ver Nota Dpto. Médico)			
18,1	Fiebre Amarilla Original y copia (15 días antes de ingresar)			
18,2	Antitetánica Original y copia (3 días antes de ingresar)			
18,3	Hepatitis A Hepatitis B (3 dosis)* (sólo si va a ingresar a campo)			
18,4	Tifoidea * (sólo si va a ingresar a campo)			
Notas Dpto. Médico: Vacuna Fiebre Amarilla: 1 DOSIS Protección de 10 años. Vacuna Tétanos: 3 DOSIS Protección entre 7 y 10 años.				
PARA USO DE RECURSOS HUMANOS SMARTPRO S.A.				
REQUISITOS A SER INCORPORADOS EN EL EXPEDIENTE DEL PERSONAL:				
OBLIGATORIOS				RRHH
1	S-R-REG-008 HOJA DE NEGOCIACIÓN			
2	CERTIFICADO MÉDICO OTORGADO POR EL MÉDICO OCUPACIONAL DE SMARTPRO S.A.			
3	S-R-REG-004 GUÍA DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL (FIRMADO POR EL NUEVO EMPLEADO)			
4	TARJETA DE ENROLAMIENTO SEGURO PRIVADO (COPIA)			
5	AVISO DE ENTRADA IESS			
6	CONTRATO LEGALIZADO MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES			
7	S-A-REG-001 ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE ACTIVOS			
8	S-R-REG-004 DOTACIÓN DE EQUIPO (EPP)			
9	S-R-FOR-002 REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN (FIRMADO POR RRHH)			
Información Completa: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
Recibido RRHH _____				Fecha: _____

FORMATO 2

	REQUISICIÓN PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES	S-R-REG-003
---	--	-------------

Nombre y Cargo del solicitante:	Recursos Humanos Requisición # _____
---------------------------------	--------------------------------------

FAVOR DILIGENCIAR EL PRESENTE FORMATO CON MINIMO 5 DIAS DE ANTICIPACION Y HACERLO LLEGAR AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN CUANTO SE GENERE UN VACANTE EN SU DEPARTAMENTO O PROYECTO. SIN ESTE DOCUMENTO NO SE PROCEDERA A SELECCIONAR CANDIDATOS
PARA CAMPO ES INDISPENSABLE SE ESPECIFIQUE LA FECHA DE INGRESO DE ACUERDO AL HISTOGRAMA, PARA EFECTUAR CONTRATO Y LOGISTICA DE INGRESO.

DATOS DEL DEPARTAMENTO Y/O PROYECTO (Indispensable llenar todos los casilleros)

Area Solicitante / Departamento	Proyecto	Centro de Costos / OTQ / O.S.

PERSONAL SOLICITADO

Cantidad	Posición Requerida (Cargo)	Lugar de Trabajo / Locación	Provincia	Tipo de Jornada	Tiempo requerido	Fecha de Ingreso (requerido según jornada)	Sueldo (Espacio de RH)

HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Computador Laptop:

Computador Desktop:

Celular:

Correo Electrónico:

Tarjeta de acceso SMP:

Otros:

BENEFICIOS CORPORATIVOS

Alimentación:

Uniformes:

Seguro de vida:

Seguro Médico:

Movilización: Terrestre

Aérea

REQUISITOS DE CONTRATACIÓN

Licencia de Conducir:

Tipo de Licencia:

Conducirá Vehículos: SI

NO

Otros:

REFERENCIA DE LA CONTRATACION

SI NO EXISTE EL PUESTO, ES UN NUEVO PUESTO, O ES NECESARIO REVISAR EL PUESTO, POR FAVOR COMUNICARSE CON EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LEVANTAR EL PERFIL DEL MISMO, PREVIA LA ENTREGA DE ESTE REQUERIMIENTO DE PERSONAL


NUEVO CARGO	SI / NO
REEMPLAZO (Indicar a quien Reemplaza)	

OBSERVACIONES: _____


APROBACIÓN DE LOS REQUIRENTES

GERENCIA DEPARTAMENTAL	GERENCIA GENERAL / DIRECTOR DE OPERACIONES / DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
FECHA:	FECHA:	FECHA:

FORMATO 3

		ACCION DE PERSONAL - ADMINISTRATIVO								
CAMBIO DE PROYECTO O DEPARTAMENTO <input type="checkbox"/>		CAMBIO DE ORDEN DE SERVICIO / CONTRATO <input type="checkbox"/>		CAMBIO DE CIUDAD <input type="checkbox"/>		CAMBIO DE LOCACION <input type="checkbox"/>				
CAMBIO DE CARGO <input type="checkbox"/>		CAMBIO DE SUELDO <input type="checkbox"/>		CAMBIO DE CONTRATO <input type="checkbox"/>		OTROS <input type="checkbox"/>				
INFORMACION GENERAL	NOMBRES Y APELLIDOS: _____									
	No. CEDULA / PASAPORTE: _____			DISCAPACITADO		SI		NO		
	FECHA INGRESO A LA EMPRESA: _____			FECHA EFECTIVA DEL CAMBIO: _____						
	REPORTA A: _____									
INFORMACION LABORAL	PROYECTO / DEPARTAMENTO: _____		CAMBIO DE:		CAMBIO A:					
	OS / CONTRATO No.: _____		_____		_____					
	CARGO: _____		_____		_____					
	CIUDAD: _____		_____		_____					
	LOCACION: _____		_____		_____					
	TIPO DE CONTRATO: _____		_____		_____					
	JORNADA: _____		_____		_____					
	SALARIO BÁSICO (Indicar si es diario): _____		por DIA		por DIA					
	SALARIO BÁSICO APROX. MENSUAL: _____		mensual		mensual					
	MOTIVO DEL CAMBIO (Comentarios)				PAGOS Y BENEFICIOS ADICIONALES (detalle de la compensación: Sueldo, bonos, pagos adicionales, etc.)					
_____				_____						
BENEFICIOS CORPORATIVOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO	BENEFICIOS CORPORATIVOS				HERRAMIENTAS DE TRABAJO					
	SEGURO MEDICO:		NIVEL SEGURO MEDICO		PLAN MEDICO		SI		NO	
	_____		Adm, / Ejec, / Gerenc.		T / T+1 / TF		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	SEGURO DE VIDA:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	UNIFORMES:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	EPP:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	ALIMENTACION:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	HOSPEDAJE:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	OTROS:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	LAPTOP:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
COMPUTADOR DESKTOP:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
E-MAIL:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
TARJETA ACCESO OFICINAS:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
TARJETA DE PRESENTACION:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
EQUIPO CELULAR:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
RADIO MOTOROLA:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
CAMARA FOTOGRAFICA:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
AEREA:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
TERRESTRE:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
CONEXIÓN - OTRA CIUDAD:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
CONducirá VEHICULO DE LA COMPAÑIA:		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	FIRMA GERENTE DEPARTAMENTAL		FECHA		FIRMA DIRECTOR DE OPERACIONES / DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		FECHA			
	_____		_____		_____		_____			
	NOMBRE		_____		NOMBRE		_____			
	CARGO		_____		No. CEDULA		_____			
	FIRMA ACEPTACION DEL COLABORADOR		FECHA		FIRMA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		FECHA			
	_____		_____		_____		_____			
	NOMBRE		_____		NOMBRE		_____			
	CARGO		_____		CARGO		_____			

FORMATO 4

		HOJA DE NEGOCIACIÓN		S-R-REG-005	
DATOS PERSONALES					
FECHA DE NEGOCIACIÓN		REQUISICIÓN #			
FECHA DE INGRESO A SMARTPRO					
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS					
CONTACTO DE EMERGENCIA					
NO. CEDULA DE IDENTIDAD					
EDAD / FECHA DE NACIMIENTO					
TELÉFONOS CONVENCIONAL / CELULAR					
CORREO ELECTRÓNICO (si aplica)					
DIRECCIÓN / CIUDAD DE RESIDENCIA					
TELÉFONOS DE EMERGENCIA					
CARGO A DESEMPEÑAR					
SUELDO		US\$			
<small>Descuentos de ley aplicados por la empresa IESS 9.45% / IMPUESTO A LA RENTA</small>					
FORMA DE PAGO		UNIFORMES		TALLAS	
Cheque		Camisa			
Banco (Transferencia)		Pantalón			
Cuenta Bancaria No		Botas			
Tipo de Cuenta					
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (DESARROLLO ORGANIZACIONAL)					
REPORTA A					
PROYECTO			NÓMINA		
LOCACION			PROVINCIA		
DEPARTAMENTO			LOCACIÓN		
MODALIDAD DE CONTRATO			TIEMPO DE CONTRATO		
# OTQ			TIEMPO OTQ		
JORNADA DE TRABAJO					
CARGO MRL			CARGO IESS		
CARGO SMARTPRO					
PERSONAL DE CONFIANZA		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
TIPO FONDO DE RESERVA		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> (1 = Código Trabajo 2 = Construcción)			
BENEFICIOS CORPORATIVOS					
HERRAMIENTAS DE TRABAJO NECESARIAS		BENEFICIOS CORPORATIVOS		REQUISITOS DE CONTRATACIÓN	
Computador Laptop:	<input type="text"/>	Alimentación	<input type="text"/>	Licencia de Conducir	<input type="text"/>
Computador Desktop:	<input type="text"/>	Uniformes	<input type="text"/>	Tipo de Licencia	<input type="text"/>
Celular:	<input type="text"/>	Seguro de vida	<input type="text"/>		
Correo Electrónico:	<input type="text"/>	Seguro Médico	<input type="text"/>		
Tarjeta de acceso:	<input type="text"/>	Movilización Terrestre	<input type="text"/>	Aérea	<input type="text"/>
Otros:	<input type="text"/>	Otros:	<input type="text"/>		
PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADMINISTRACIÓN PERSONAL)					
Días anteriores Fondos de Reserva en caso de Reingreso (Revisar Datos IESS) _____					
OBSERVACIONES					
COLABORADOR		DIRECTORA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA		RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	

FORMATO 5

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1.- Datos de Identificación:

Institución: SMARTPRO S.A	Unidad:
Puesto:	Código:
Nivel:	Rol del Puesto:

2.- Misión del Puesto:

3.- Actividades del Puesto:

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
	Frecuencia	Consecuencia por omisión	Complejidad	

4.- Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.

5.- Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos

6.- Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).

7.- Experiencia Laboral Requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	
Contenido de la experiencia	

8.- Competencias Requeridas:

Competencias	Definición	Relevancia		
		Grado A	Grado B	Grado C

9.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Competencias	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Listado de Conocimientos		
Listado Instrucción Formal		
Listado del Contenido de la Experiencia		
Listado de Competencias		

FORMATO 6

Esquema de una entrevista por competencias

1. Preguntas para romper el hielo

- Hola, ¿Cómo llego hasta aquí?
- ¿Has encontrado fácil nuestras oficinas?
- ¿Has tenido que viajar mucho para llegar hasta aquí?

2. Preguntas abiertas de sondeo (permite conocer el perfil duro)

- Educación formal
- Experiencia previa de trabajo
- Cualificaciones profesionales

3. Preguntas para explorar competencias

- Ver anexo 2


4. Explorar motivación

- ¿Cuál sería el motivo para realizar un cambio de compañía?
- ¿Por qué quisiera trabajar con nosotros?
- ¿Qué conoce con respecto a nuestra compañía?

5. Cierre

- Informar el proceso a seguir
- Preguntar si el entrevistado tiene alguna duda.
- Agradecer

FORMATO 7

	REFERENCIAS LABORALES	S-R-REG-032
---	------------------------------	--------------------

1.- INFORMACION GENERAL DEL CANDIDATO

Nombres Completos	Cargo al que aplica

2.- INFORMACION DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACION DEL CANDIDATO

Empresa	Nombre	Cargo	Teléfono

Otros:

Correo electrónico:

3.- INFORMACION LABORAL DEL CANDIDATO

Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____

Tiempo de trabajó en la empresa _____

Nombre del jefe inmediato: _____

Cargo que desempeñó: _____

Ha trabajado en jornadas _____ Especifique _____

¿Cómo calificaría el desempeño del colaborador?

Excelente () Bueno () Regular () Deficiente ()

¿Cuál fue el motivo de la salida?

Renuncia Voluntaria () Despido Intempestivo () Reducción de personal ()

Otros _____

¿Considera que el colaborador cumplió con los objetivos del cargo que ocupaba?

¿El colaborador tuvo algún motivo para generar retroalimentación o llamados de atención?

¿Cuáles considera son las fortalezas que tiene el colaborador?

¿Qué oportunidades de mejora pudo observar en el colaborador?

¿Cuál fue el mayor aporte del colaborador a la empresa?

¿Recomendaría su contratación? Sí _____ No _____

¿Por qué?

FIRMA RRHH _____

Fecha: _____

FORMATO 8



No. 0000001

DEPARTAMENTO MEDICO OCUPACIONAL

Fecha:

Proyecto:

La empresa SMARTPRO S.A. autoriza al señor (a): _____ Con cédula de identidad número: _____ Fecha de Nacimiento: _____ De años: _____ para el cargo de: _____ que se realice los siguientes exámenes:

- Pre ocupacionales
- Anual
- Pos ocupacional

BIOMETRÍA HEMÁTICA (BH)	<input checked="" type="checkbox"/>
GLUCOSA	<input checked="" type="checkbox"/>
UREA	<input checked="" type="checkbox"/>
CREATININA	<input checked="" type="checkbox"/>
ACIDO ÚRICO	<input checked="" type="checkbox"/>
COLESTEROL	<input checked="" type="checkbox"/>
TRIGLICÉRIDOS	<input checked="" type="checkbox"/>
HDL	<input checked="" type="checkbox"/>
LDL	<input checked="" type="checkbox"/>
VDRL	<input checked="" type="checkbox"/>
ANTÍGENO AUSTRALIA HBSAG	<input checked="" type="checkbox"/>
EMO	<input checked="" type="checkbox"/>
EKG Y CONTROL CARDIOLÓGICO	<input type="checkbox"/>
EXAMEN VISUAL COMPLETO	<input type="checkbox"/>
AUDIOMETRÍAS	<input type="checkbox"/>
ESPIROMETRÍA	<input type="checkbox"/>

OTROS: _____

RECURSOS HUMANOS

SMARTPRO S.A.

FORMATO 9

	PLANILLA DE DATOS DEL EMPLEADO	S-P-FOR-007
---	---------------------------------------	--------------------

Fecha: _____

Cargo al que aplica: _____

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Primer Nombre	Segundo Nombre	No. Cédula Identidad	Edad
Tipo de Sangre	Tiene Licencia de conducir	Tipo de Licencia		Posee carnet del Conadis	No. Carnet
	SI _____ NO _____			SI _____ NO _____	
Nacionalidad		Estado Civil		Fecha de Matrimonio	Con que nombre prefiere que lo llamen

DIRECCIÓN DOMICILIARIA Y COMUNICACIONES

Provincia	Ciudad	Cantón	Parroquia	Sector	Calle principal	Calle Secundaria
Numero Domicilio	Nombre Edificio	Piso	Teléfono Domicilio	Teléfono Celular	Correo Electrónico	

LUGAR DE NACIMIENTO

País	Provincia	Ciudad	Fecha de Nacimiento

DATOS DEL CONYUGE

Apellido	Nombre	Fecha de Nacimiento	Trabaja Actualmente	Lugar de Trabajo	No. teléfono del trabajo	No. De Hijos
			SI _____ NO _____			

DATOS DE LOS HIJOS

Apellidos	Nombres	Fecha Nacimiento	Edad	Discapacidad

FORMACIÓN ACADÉMICA (EDUCACIÓN)

Nivel	Establecimiento		Años Cursados	Título Obtenido
Primaria				
Secundaria				
Técnico				
Superior				
Posgrado, Especialización				
Sigue Estudios Actualmente	SI _____	NO _____	Lugar/ Horarios:	

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Idioma		Nivel:		Idioma		Nivel:
Programas Informáticos						

CAPACITACIÓN ADICIONAL

Descripción del Curso, taller o seminario	Establecimiento	Duración (HORAS)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Fechas de los Últimos Trabajos		Empresa	Cargo	Motivo de Salida	Nombre de Jefe Directo	Teléfono
Desde	Hasta					

REFERENCIAS PERSONALES


Apellidos	Nombres	Parentesco	Teléfono

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

En caso de emergencia con quién nos comunicamos	Nombre	Parentesco	Teléfono
Alguna vez ha sufrido algún accidente o enfermedad grave	SI _____ NO _____	Especifique:	

FIRMA COLABORADOR	CÉDULA	FECHA

FORMATO 10

 <p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>GUÍA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL Y ENTREGA DE RECURSOS</p>	<p>S-R-FOR-006</p>
<p>NOMBRES Y APELLIDOS: _____</p> <p>FECHA DE INGRESO: _____ DEPARTAMENTO/PROYECTO _____</p>		
<p>Marcar con "OK" o "N/A" según sea el caso.</p>		
<p>1. INDUCCIÓN GENERAL CORPORATIVA / RRHH/ DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p>		
<p>1.1 Descripción General de la empresa</p> <p>1.1.1 Video Corporativo <input type="checkbox"/></p> <p>1.1.2 Filosofía y Estructura Organizacional <input type="checkbox"/></p> <p>1.1.3 Entrega del reglamento interno de la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>1.1.4 Firma de Acta de uso de vehículo <input type="checkbox"/></p> <p>1.1.5 Recorrido por las instalaciones (si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>1.1.6 Envío de Comunicado Interno de Bienvenida (si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>1.1.7 Entrega Tarjeta de Acceso a oficinas (si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>1.1.8 Registro de Huella Digital (si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>1.2 Seguridad Salud y Ambiente</p> <p>1.2.1 Descripción de Normas básicas de Seguridad, Salud y Ambiente (Video corporativo) <input type="checkbox"/></p> <p>1.2.2 Entrega del Reglamento de Seguridad, Salud y Ambiente <input type="checkbox"/></p> <p>1.3 Beneficios Corporativos</p> <p>1.3.1 Explicación sobre Seguro Médico privado (si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.2 Entrega de suministros (Si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.3 Entrega de Dotación Blanca (Polo Blanca) (Si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.4. Entrega de equipo de protección personal (Si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>1.4 Requerimiento del Cliente</p> <p>1.4.1 Inducción cliente (PAM) (Si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>1.4.2 Pase PAM (Si aplica) <input type="checkbox"/></p>		
<p>FECHA DE INDUCCIÓN</p> <p>_____</p>	<p>FIRMA DE RESPONSABLE DE SELECCIÓN</p> <p>_____</p>	<p>FIRMA DE RESPONSABLE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <p>_____</p>
<p>2. INDUCCIÓN - MOVILIZACIÓN</p>		
<p>2.1 Explicación sobre Movilización (Aérea /Terrestre) (Si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>2.2 Explicación sobre la Ciudad, lugar y hora de llegada a campo <input type="checkbox"/></p> <p>2.3 Confirmación fecha de Ingreso <input type="checkbox"/></p> <p>2.4 Explicación sobre la documentación que requiere para su ingreso <input type="checkbox"/></p>		
<p>FECHA DE INDUCCIÓN</p> <p>_____</p>	<p>FIRMA DE RESPONSABLE DE MOVILIZACIÓN</p> <p>_____</p>	
<p>3. INDUCCIÓN - SISTEMAS/ T&C</p>		
<p>3.1 Entrega de computadora con cuenta de mail (si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>3.2 Explicación y entrega de Políticas de Seguridad de la información <input type="checkbox"/></p> <p>3.3 Explicación de ubicación y uso de impresora para personal Oficina Quito <input type="checkbox"/></p> <p>3.4 Entrega de celular y explicación de la Política de uso (si aplica) <input type="checkbox"/></p> <p>3.5 Entrega de Tarjeta de acceso para personal Oficina Quito <input type="checkbox"/></p> <p>3.6 Explicación de uso de directorios en Servidores <input type="checkbox"/></p> <p>3.7 Explicación y entrega de Política de uso de correo electrónico e internet <input type="checkbox"/></p> <p>3.8 Entrega de documento de programas, dispositivos, instalados de computadora <input type="checkbox"/></p>		
<p>FECHA DE INDUCCIÓN</p> <p>_____</p>	<p>FIRMA DE RESPONSABLE DE T&C</p> <p>_____</p>	
<p>4. INDUCCIÓN SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD/ CALIDAD</p>		
<p>4.1 Inducción Sistema Gestión Calidad <input type="checkbox"/></p> <p>4.2 Entrega Manual de Calidad <input type="checkbox"/></p>		
<p>FECHA DE INDUCCIÓN</p> <p>_____</p>	<p>FIRMA DE RESPONSABLE DE CALIDA</p> <p>_____</p>	
<p>Por medio de la presente hago constar que he participado en el Programa de Inducción y he recibido la documentación indicada en esta hoja</p>		
		<p>_____</p> <p>Firma del Colaborador</p>

A partir de estos datos se construyó el modelo de selección por competencias para la compañía. (**Anexo 1**)

3.1.RESULTADOS

Los resultados que se esperan en este proyecto son:

1. Realizar el levantamiento de Competencias Universales para la Compañía Smartpro S.A.
2. Realizar el levantamiento de perfiles por competencias para la Compañía Smartpro S.A, según la metodología Modelado de Perfiles por Competencia (MPC) (**Anexo 3**)
3. Diseñar el diccionario de competencias para la empresa Smartpro S.A.(**Anexo 2**)
4. Establecer políticas, procedimientos y flujogramas del proceso de selección por competencias. (**Anexo 1**)
5. Elaborar el Manual de Selección por Competencias para la Compañía Smartpro S.A.

3.2.ACTIVIDADES

1. Recolectar los datos generales de la empresa Smartpro S.A
2. Identificar metodología y herramientas, para la obtención de información.
3. Investigar metodología MPC.
4. Seleccionar diccionario de competencias base.
5. Elaboración del formato para el levantamiento de perfiles.
6. Comunicar el proceso a Gerencia General.
7. Realizar el taller de levantamiento de Competencias Universales con los Directivos de la Compañía.
8. Entrevistar a los ocupantes de cada cargo en oficinas Quito para levantar los perfiles del puesto.

9. Entrevistar a los jefes inmediatos, validando los perfiles levantados de cada área.
(Anexo 3)
10. Consolidar las competencias de la Compañía para crear el diccionario de competencias respectivo. (Anexo 2)
11. Elaboración de la herramienta de Selección por Competencias
12. Establecer políticas, procedimientos y flujograma del proceso de selección por competencias. (Anexo 1)
13. Elaboración del Modelo de Selección de Competencias para la Compañía.

3.3.PRECONDICIONES

Para la presente disertación fue necesario el apoyo de los responsables de cada departamento, para validar la información de los perfiles levantados con los ocupantes de los cargos, así como también de la Gerencia General, quien incorporó un plan de selección de personal por competencias dentro de los objetivos del área de Recursos Humanos, permitiendo que el proyecto se lleve a cabo.

Para poder realizar el modelo de selección por competencias, fue necesario definir las competencias universales con los Gerentes y Directivos de la empresa a través de un taller explicativo, mediante el cual se dio inicio al proyecto.

3.4.INDICADORES

Tabla 4: Fases de Indicadores

Actividad	Indicador de cumplimiento
Recolectar los datos generales de la empresa Smartpro S.A	Filosofía empresarial, objetivos estratégicos.
Identificar metodología y herramientas, para la obtención de información.	Uso de entrevistas, validación panel de expertos.

Actividad	Indicador de cumplimiento
Investigar metodología MPC	Uso de fuentes bibliográficas.
Seleccionar diccionario de competencias	Diccionario base utilizado para el levantamiento de perfiles.
Elaboración del formato para el levantamiento de perfiles.	Investigación metodología MPC
Comunicar el proceso a Gerencia General.	Solicitud de aprobación del proyecto.
Realizar el taller de levantamiento de Competencias Universales con los Directivos de la Compañía.	Elaboración del PPT, agenda e invitación para el levantamiento.
Entrevistar a los ocupantes de cada cargo en oficinas Quito para levantar los perfiles del puesto.	Herramienta de Modelo de Perfiles por Competencias (MPC) y perfiles levantados.
Entrevistar a los jefes inmediatos, validando los perfiles levantados de cada área.	Número de perfiles validados.
Consolidar las competencias de la Compañía para crear el diccionario de competencias respectivo.	Diccionario de Competencias de la Compañía Smartpro S.A
Elaboración de la herramienta para la Selección por Competencias	Entrevista elaborada con metodología STAR.

Actividad	Indicador de cumplimiento
Establecer políticas, procedimientos y flujogramas del proceso de selección por competencias.	Procedimientos del área de selección.
Elaboración del Modelo de Selección de Competencias para la Compañía.	Modelo de Selección por Competencias creado para los cargos existentes en oficinas Quito.

3.5. FUENTES DE VERIFICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Para comprobar que cada uno de los objetivos establecidos se hayan cumplido, se agruparon los perfiles de los cargos existentes de las oficinas en Quito de la empresa Smartpro S.A por departamentos, además se estableció política y procedimientos para realizar el proceso de selección por competencias.

La información utilizada para la construcción de los perfiles fue proporcionada por cada uno de los ocupantes de los cargos y validada por los Jefes inmediatos (Anexo 3). Mientras que los procedimientos y políticas fueron aprobadas por el área de Recursos Humanos, conjuntamente con la Dirección Administrativa Financiera (Anexo 1). La verificación de la información puede ser solicitada a los directivos de la empresa Smartpro S.A.

Al contar con la aprobación de la Gerencia General, la Dirección Administrativa Financiera y la Gerencia de Recursos Humanos, se llegó al acuerdo de implementar el modelo de selección por competencias para los cargos de las oficinas en Quito de la empresa Smartpro S.A.

3.6. MEDIOS O INSUMOS

Tabla 5: Medios o Insumos

Actividad	Materiales	Costo
Recolectar los datos generales de la empresa Smartpro S.A	Esferos, hojas, computadora	\$ 0,50
Identificar metodología y herramientas, para la obtención de información.	Esferos, hojas, computadora	\$ 0,50
Investigar metodología MPC	Esferos, hojas, computadora	\$ 0,50
Seleccionar diccionario de competencias	Esferos, hojas, computadora	\$ 0,50
Elaboración del formato para el levantamiento de perfiles.	Computadora, presentación PPT	\$ 0,50
Comunicar el proceso a Gerencia General.	Computadora	\$ 0,00
Realizar el taller de levantamiento de Competencias Universales con los Directivos de la Compañía.	Esferos, hojas, computadora, presentación PPT, agenda oculta, invitación, banners.	\$ 70,00
Entrevistar a los ocupantes de cada cargo en oficinas Quito para levantar los perfiles del puesto.	Computadora	\$ 0,00
Entrevistar a los jefes inmediatos, validando los perfiles levantados de cada área.	Esferos, perfiles impresos, computadora	\$ 5,00
Consolidar las competencias de la Compañía para crear el diccionario de competencias respectivo.	Esferos, hojas, computadora	\$ 0,50
Elaboración de la herramienta para la Selección por Competencias	Entrevistas impresas, esferos.	\$ 5,00

Actividad	Materiales	Costo
Establecer políticas, procedimientos y flujogramas del proceso de selección por competencias.	Esferos, hojas, computadora	\$ 0,50
Elaboración del Modelo de Selección de Competencias para la Compañía.	Esferos, hojas, computadora, diccionario de competencias, procedimientos y políticas establecidas.	\$ 5,00
Total		\$ 88,50

3.7. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Tabla 6: Matriz de Marco Lógico

Objetivos	Descripción	Actividades	Insumos	Metodología/ Técnica	Indicador	Medios de Verificación	Resultados	Supuestos	Costos
Objetivo General	Diseñar un modelo de Selección de personal por Competencias para los cargos de las oficinas en Quito en la Empresa Smartpro S.A., con el fin de seleccionar las personas que cumplan con las competencias requeridas por la organización.				Modelo de Selección por Competencias 100% elaborado	Perfiles de cargos, Diccionario de Competencias, Manual de Selección por competencias.	Diseño Modelo de Selección por Competencias finalizado.	Obtener el apoyo de los representantes de la empresa.	\$ 150,00
Objetivo Específico 1	Determinar las Competencias Universales de la Compañía Smartpro S.A.	Investigar antecedentes bibliográficos	Libros, computadora, internet, modelo base de diccionario de competencias	Fichas técnicas, reunión, taller	Número de Competencias Universales definidas para la Compañía Smartpro S.A.	Taller levantamiento de competencias universales con los directivos de la compañía.	Competencias Universales definidas para la Compañía Smartpro S.A.	Los directivos llegan a un acuerdo en cuanto a las competencias universales definidas para la Compañía.	\$ 80,00
		Recolectar los datos generales de la organización.							
		Construcción del PPT							
		Elaboración de la agenda							
Objetivo Específico 2	Levantar los perfiles de los cargos existentes en las oficinas Quito, con sus respectivas competencias.	Investigar metodología MPC	Libros, computadora, internet, modelo base de diccionario de competencias, MPC.	MPC, Taller, entrevistas con los jefes y altos directivos.	Número de perfiles levantados y validados.	Perfiles de cargos, informe de las entrevistas con los directivos.	Perfiles de los cargos levantados por competencias.	Se realiza el levantamiento de perfiles con todos los ocupantes de los cargos.	\$ 30,00
		Seleccionar diccionario de competencias							
		Elaboración del formato para el levantamiento de perfiles							
		Elaboración del cronograma para el levantamiento de perfiles							
Objetivo Específico 3	Diseñar un Diccionario de competencias para la empresa Smartpro S.A.	Validar los perfiles levantados con los jefes inmediatos.	Perfiles levantados, computadora.	MPC, Reuniones	Número de competencias recopiladas.	Diccionario de competencias de la Compañía Smartpro S.A.	Diccionario de competencias de la Compañía validado por los altos directivos.	Los directivos de la empresa aprueban el diccionario elaborado.	\$ 20,00
		Recopilar y unificar las competencias levantadas en los perfiles de cargos levantados.							
Objetivo Específico 4	Elaborar el modelo de Selección por Competencias para la empresa Smartpro S.A.	Validar el diccionario de Competencias con los jefes y directivos de la Compañía.	Material bibliográfico, internet, computadora.	Entrevista STAR	Modelo de Selección por Competencias 100% elaborado.	Perfiles de cargos levantados, diccionario de competencias, flujogramas, políticas y procedimientos de selección.	Modelo de Selección por Competencias finalizado.	Apoyo por parte de los colaboradores y altos directivos para realizar el modelo de selección por competencias.	\$ 20,00
		Construcción de la herramienta STAR							
		Elaborar el flujograma de selección							
		Establecer procedimientos y políticas de selección por competencias							

3.8. MONITOREO

El proyecto será monitoreado por el departamento de Recursos Humanos, tanto por el área de Desarrollo Organizacional, quien será responsable de la actualización de la información cada determinado tiempo, y del levantamiento de la misma para los nuevos cargos que se requiera. Mientras que el área de Selección pondrá en práctica el proyecto presentado, para realizar sus procesos bajo la metodología de competencias.

3.9. EVALUACIÓN

La evaluación del proyecto desarrollado, se realizará mediante la verificación del cumplimiento de las actividades propuestas, y de la entrega del modelo propuesto.

3.10. DESTINATARIOS

Llevando a cabo este proyecto, la empresa Smartpro S.A se beneficia directamente; obteniendo un modelo de selección por competencias que permita incorporar personal que cumpla con el perfil requerido por el cargo y con las competencias solicitadas por la compañía. De igual manera los colaboradores, podrán conocer los requisitos solicitados para cada uno de los cargos y las funciones que deben desempeñar.

4. CONCLUSIONES

- La transición por la que está atravesando la Empresa Smartpro S.A., ha permitido diseñar un Modelo de Selección por Competencias, cubriendo las necesidades requeridas por la misma.
- A través de los perfiles de cargos por competencias, los colaboradores pueden conocer claramente las funciones que deben desempeñar, lo que les permite estar alineados con los objetivos que la organización requiere.
- Se realizó el taller de levantamiento de competencias universales con los gerentes y altos directivos de la organización, mediante el cual se establecieron tres competencias universales que deben poseer todos los colaboradores de la empresa Smartpro S.A.
- Se elaboró el diccionario de competencias de la empresa Smartpro S.A; en el cual se definen los conceptos, comportamientos y preguntas de las competencias existentes en los cargos de la organización, así como las competencias universales establecidas anteriormente.
- Fue posible diseñar un modelo de selección por competencias para la empresa Smartpro S.A., en el cual se especifica el flujograma, las políticas y procedimientos que se deben seguir el momento que se requiera cubrir una posición vacante.
- Manejar un proceso de selección por competencias permite incorporar a la organización al candidato idóneo, mismo que posee las competencias y conocimientos requeridos para desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo.

5. RECOMENDACIONES

- Los perfiles de los cargos deben ser actualizados periódicamente de acuerdo a los cambios de la organización.
- El modelo de selección por competencias, contiene aspectos importantes de varios subsistemas de Recursos Humanos, por lo que es recomendable utilizarlo como herramienta para los demás procesos del área.
- Se recomienda que el diccionario por competencias presentado sea utilizado como guía para el diseño de las evaluaciones de desempeño, ya que contiene los comportamientos que los colaboradores deben presentar para cumplir con las competencias requeridas en su cargo.
- Es necesario considerar la información referente a los conocimientos en el perfil del cargo; a partir de esto se puede considerar las necesidades de capacitación que cada colaborador requiere para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Es importante mantener la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, ya que esto genera beneficios en varios niveles; a nivel institucional, incrementa la productividad y competitividad fomentando una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo; en cuanto a la administración de Recursos Humanos, permite la integración y tecnificación de los subsistemas de dicha área; y en última instancia, genera beneficios en los colaboradores, incrementando los niveles de satisfacción laboral a través del apoyo al desarrollo humano.
- El proceso de comunicación es fundamental el momento de implementar un sistema de gestión por competencias, por lo que la compañía debe asegurar que su personal conozca tanto las competencias específicas para su cargo, como las institucionales; asegurando de esta manera la alineación y el trabajo conjunto para la consecución de objetivos requeridos por la misma.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
2. Alles, M. (2008). *Diccionario de Preguntas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
3. Alles, M. (2011). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
4. Asociados, Alfredo paredes &. (2013). *Metodología MPC*. Quito, Pichincha, Ecuador.
5. Castañeda, M. (2004). *Diseño de un sistema de Recursos Humanos*. Quito: Tesis de Grado previa para la obtención del título de Ingeniera Comercial.
6. Chiavenato. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A De C.V.
7. Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
8. Editorial Vértice. (2008). *Selección de personal*. España: Publicaciones Vértice S.L.
9. Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
10. Fleishman, Wetrogen, Ulman, & Marshall-Mies. (1995). *Development of prototype occupational information network content model*. Utah Department of employment security.
11. Grados, J. (2003). *Reclutamiento, contratación e inducción del personal*. México: El manual moderno.
12. Harvy, R. (1991). *Job analysis*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
13. Iles, P. (1999). *Managing staff selection and assessment*. Buckingham: Open University Press.
14. Klemp, G. (1980). *The assessment of occupational competence*. Washington DC: Report to the National Institute of Education.
15. Kraiger, K. (1999). *Performance and employee development*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency modeling: Pimpouting critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
17. Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

18. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia. (20 de Julio de 2015). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79394.html>
19. Moreno, J. (2000). *Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias*. Quito.
20. Murillo, A. (2005). *Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias en Pacifictel Azuay S.A durante el periodo de mayo a junio del 2005*. Cuenca: Tesis para la obtención del título de Psicóloga Laboral y Organizacional.
21. Nebot López, M. J. (1999). *La Selección de personal. Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: Fundación Confemetal.
22. Peterson, N., & Jeanneret, P. (1997). *Job Anylisis: Overview and description of deductive methods*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
23. Pozo Pozo, D. S. (2010). *Diseño del proceso de reclutamiento y Selección por Competencias para los aspirantes a Policías*. Quito: Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de especialista en Gerencia de la Calidad y Productividad co Normas ISO.
24. Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores Competentes*. Madrid: Esic Editorial.
25. Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
26. Schippmann, J. (1999). *Strategic job modeling: Working at the core of integrated human resources*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
27. SNEGRO. (2008). *Manual de Entrevista por competencias*.
28. Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
29. www.smartpro.com.ec. (2014). *www.smartpro.com.ec*. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de www.smartpro.com.ec: <http://www.smartpro.com.ec/>