

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

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**"PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA FIRMA DELOITTE PARA EL ÁREA DE HUMAN
CAPITAL CON UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS"**

JUDITH ALEXANDRA ESPÍN PINOS

DIRECTOR: PSICÓLOGA VERÓNICA GARCÍA

QUITO, 2012

DEDICATORIA

A mis padres, por el apoyo brindado en todos los aspectos, a lo largo de mi vida y carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mis padres por su apoyo incondicional, a mis profesores y amigos quienes estuvieron en el proceso, guiándome y brindándome su ayuda para lograr este objetivo.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

1	TEMA.....	1
1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	DATOS DE LA INSTITUCIÓN	2
1.2.1	Nombre.....	2
1.2.2	Actividad.....	2
1.2.3	Ubicación.....	3
1.2.4	Contexto	3
1.2.5	Misión	4
1.2.6	Visión	4
1.2.7	Valores	5
1.2.8	Responsabilidad Social	5
1.3	ORGANIGRAMA	6
1.4	DIAGNÓSTICO	7
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.6	OBJETIVOS	10
1.6.1	Objetivo General.....	10
1.6.2	Objetivos Específicos	10
1.6.3	Objetivo del Proyecto.....	10
1.7	RESULTADOS DEL PROYECTO.....	11

CAPÍTULO II

2	MARCO TEÓRICO	12
2.1	INTRODUCCIÓN A LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	12
2.2	CONCEPTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE ACUERDO A VARIOS AUTORES.....	15
2.3	ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	18
2.4	AMBIENTACIÓN HISTÓRICA Y CONCEPTUAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	20
2.4.1	Era Agrícola.....	20

2.4.2	Era Industrial	21
2.4.3	Sociedad Postindustrial	22
2.5	EVOLUCIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	23
2.5.1	Etapa Instrumental.....	24
2.5.2	Etapa Programática.....	24
2.5.3	Etapa Estratégica	25
2.6	IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	25
2.7	SELECCIÓN DE PERSONAL COMO ACTO DE DECISIÓN ORGANIZACIONAL.....	27
2.7.1	Selección como único acto de decisión	27
2.7.2	Selección secuencial de dos actos de decisión	27
2.7.3	Selección Secuencial tres actos de decisión	28
2.7.4	Selección Secuencial en cuatro o más actos de decisión	28
2.8	MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	28
2.8.1	Modelo de Selección Tradicional	28
2.8.2	Modelo de Correlación y Riesgos Múltiples	29
2.8.3	Modelo Cutoff Múltiple	30
2.8.4	Modelo Secuencial de Toma de Decisiones	30
2.8.5	Modelo Comparativo de Perfiles	30
2.8.6	Modelo de Variables Moderadoras	31
2.8.7	Modelo de la Variable de Dunnette.....	31
2.8.8	Modelo de Selección por Colocación.....	32
2.8.9	Modelo de Selección con Varios Candidatos.....	32
2.8.10	Modelo de Selección por Clasificación.....	32
2.8.11	Modelo de Selección de Personal por Competencias.....	32
2.8.12	Competencias.....	33
2.8.12.1	Clasificación de Competencias.....	34
2.8.12.2	Competencias Diferenciadoras.....	34
2.8.12.3	Competencias Umbral o Esenciales	34
2.9	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL GENERAL	34
2.9.1	Análisis de las necesidades de empleo	35
2.9.2	Reclutamiento de Personal.....	35
2.9.2.1	Técnicas de reclutamiento de personal.....	36
2.9.2.1.1	Reclutamiento Interno.....	36
2.9.2.1.2	Reclutamiento Externo	36
2.9.2.1.3	Personas Relacionadas con la Organización.....	37

2.9.2.2	Colegios Profesionales y Entidades Públicas y Privadas de Empleo	37
2.9.2.3	Centros de Formación	37
2.9.2.4	Organizaciones de la Competencia	37
2.9.2.4.1	Técnica del Head Hunting.....	38
2.9.2.5	Anuncios de Prensa.....	39
2.9.2.6	Internet	39
2.10	ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL GENERAL	39
2.10.1	Estudio del Curriculum o Carta de Solicitud de Empleo	40
2.10.2	Entrevista Preliminar.....	40
2.10.3	Pruebas de Capacidad o Conocimientos	40
2.10.4	Comprobación de Antecedentes y Referencias	41
2.10.5	Entrevista Final.....	41
2.10.6	Examen Médico.....	41
2.10.7	Informe Final.....	41
2.10.8	Decisión Final	42
2.10.9	Incorporación.....	43
2.11	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL GENERAL	43
2.11.1	Pruebas de Selección o de Idoneidad	43
2.11.1.1	Pruebas Profesionales.....	43
2.11.1.2	Pruebas Psicotécnicas	44
2.11.1.3	Pruebas Grupales.....	44
2.11.2	Entrevistas de Selección	44
2.11.2.1	Entrevistas Dirigidas	45
2.11.2.2	Entrevistas Libres	45
2.11.2.3	Entrevistas Individuales	45
2.11.2.4	Entrevistas Grupales	45
2.11.2.5	Entrevistas de Contacto.....	45
2.11.2.6	Entrevistas Finales	45
2.11.2.7	Entrevista de Incidentes Críticos.....	46
2.11.2.8	Entrevista por Competencias y la estructura STAR	47
2.11.2.8.1	Preguntas para evaluar la situación.....	47
2.11.2.8.2	Preguntas para evaluar la tarea.....	47
2.11.2.9	Preguntas para evaluar la acción.....	47
2.11.2.10	Preguntas para evaluar resultados	47

2.12	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR LA METODOLOGÍA DE COMPETENCIAS	48
2.12.1	Actividades del proceso de selección de personal bajo la metodología de competencias	48
2.12.1.1	Paso 1: Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo	48
2.12.1.2	Paso 2: Solicitud de empleado o solicitud de personal	48
2.12.1.3	Paso 3: Revisión del descriptivo del puesto	49
2.12.1.4	Paso 4: Recolectar Información sobre el perfil del puesto.....	49
2.12.1.5	Paso 5: Análisis del personal que integra hoy la organización	49
2.12.1.6	Paso 6: Decisión sobre realizar o no la búsqueda interna	49
2.12.1.7	Paso 7: Definición de fuentes de reclutamiento externo	49
2.12.1.8	Paso 8: Recepción de candidaturas y postulaciones	49
2.12.1.9	Paso 9: Primera revisión de antecedentes.....	49
2.12.1.10	Paso 10: Entrevistas (una sola o varias rondas)	50
2.12.1.11	Paso 11: Evaluaciones específicas y psicológicas.....	50
2.12.1.12	Paso 12: Formación de candidaturas	50
2.12.1.13	Paso 13: Confección de informes sobre finalistas.....	50
2.12.1.14	Paso 14: Presentación de finalistas al cliente interno	51
2.12.1.15	Paso 15: Selección del finalista por parte del cliente interno.....	51
2.12.1.16	Paso 16: Negociación de la oferta de empleo.....	51
2.12.1.17	Paso 17: Presentación de la Oferta por Escrito	51
2.12.1.18	Paso 18: Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección	51
2.12.1.19	Paso 19: Proceso de admisión	51
2.12.1.20	Paso 20: Inducción	51
2.13	ASPECTOS COMPLEMENTARIOS A TENER EN CUENTA DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	52

CAPÍTULO III

3	MARCO METOLÓGICO	54
3.1	ACTIVIDADES.....	54
3.1.1	Objetivo General.....	54
3.1.2	Objetivos Específicos	54
3.2	INDICADORES.....	57
3.2.1	Descripción del Cargo	57

3.2.2	Metodología del Proceso de Selección	57
3.2.3	Cronograma de Actividades.....	59
3.2.4	Duración e Inversión.....	60
3.2.5	Responsables del Proceso de Selección	61
3.3	DATOS DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FIRMA	61
3.4	PRECONDICIONES.....	63
3.5	FUENTES DE VERIFICACIÓN.....	64
3.6	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL CON UN PROCESO DE SELECCIÓN CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS	65
3.6.1	Fases del Proceso de Selección de Personal de Deloitte	65
3.6.2	Fases del Proceso de Selección de Personal por competencias según Alles	67
3.6.3	Análisis comparativo del proceso de selección de personal de la Firma Deloitte & Touche	68
3.6.3.1	Paso 1.- Definición de la Matriz	68
3.6.3.2	Paso 2.- Preselección de Candidatos	69
3.6.3.2.1	Reclutamiento.....	70
3.6.3.2.2	Actualización de Información	72
3.6.3.2.3	Entrevistas Profundas.....	73
3.6.3.2.4	Referencias Laborales.....	76
3.6.3.3	Paso 3.- Evaluaciones	77
3.6.3.4	Elaboración de Informes Finales.....	80
3.6.3.5	Paso 4.- Seguimiento	81
3.7	ACTUALIZACIÓN COMPARATIVA CON OTROS MODELOS DE DELECCION.....	84

CAPÍTULO IV

4	MARCO LÓGICO	86
4.1	SOSTENIBILIDAD.....	86
4.1.1	Propuesta de Mejora del Proceso de Selección de Personal con un enfoque de competencias.....	87
4.2	MEDIOS E INSUMOS	90
4.3	BENEFICIARIOS.....	90

4.4	MONITOREO	91
4.5	EVALUACIÓN	92
4.6	COSTOS DE PRESUESTO.....	94
4.7	MATRIZ DE MARCO LÓGICO	98

CAPÍTULO V

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1	Conclusiones.....	100
5.2	Recomendaciones.....	101
	BIBLIOGRAFÍA	103

ANEXOS

Anexo 1:	Matriz de Evaluación	106
Anexo 2:	Formato de Levantamiento de perfil	107
Anexo 3:	Guía del Primer acercamiento al candidato por Head Hunting.....	112
Anexo 4:	Preescreening anterior y Modelo mejorado de Preescreening.....	113
Anexo 5:	Formato de Entrevista por trayectoria y formato de entrevista por competencias	115
Anexo 6:	Formato de referencias laborales anterior y mejorado	125
Anexo 7:	Wartegg.....	128
Anexo 8:	Bitácora de seguimiento	129

CAPÍTULO I

1 TEMA

"Propuesta de mejora del Proceso de Selección de Personal en la Firma Deloitte para el área de Human Capital con un enfoque de competencias".

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como finalidad realizar un análisis riguroso del proceso de selección de personal por competencias, por cuanto se considera. "Es una técnica utilizada por los expertos en recursos humanos, para vincular a los mejores talentos a la organización, mediante pasos establecidos que abarquen los diferentes niveles o tipos de búsqueda, que satisfagan las necesidades de cada empresa". (Alles, 2007).

En esta investigación se determinaron las oportunidades de mejora existentes en cada fase de la metodología del proceso de selección de personal, que se maneja en la Firma Deloitte. Esto se obtuvo al comparar la técnica actual versus los modelos sugeridos como efectivos en el mercado para selección de personal, y en base a ello determinar los aspectos sobre los cuales hay que trabajar para optimizarlos, logrando un proceso de selección renovado y competitivo con las actuales demandas del mercado, así el resultado es la propuesta de un proceso de selección perfeccionado, a ser aplicado en la organización.

La finalidad de este trabajo, es lograr un diseño con mejoras significativas en el proceso de selección de personal, en este estudio se indagó tanto la efectividad como las oportunidades de mejora con las que cuenta el proceso de selección por competencias con el que se trabaja en la actualidad, el mismo que consiste en una fase de reclutamiento, entrevistas y evaluaciones bajo competencias, según el requerimiento establecido para cada cargo.

Es importante tener presente que el punto de partida de todo proceso de selección, es la información obtenida por medio de los datos adquiridos en el análisis y especificaciones de las vacantes a ser cubiertas, dado que el propósito de un proceso de selección de

personal óptimamente ejecutado, es brindar mayor objetividad y precisión en la selección del candidato para cada posición. (Chiavenato, 2007, pg. 169).

Adicionalmente existen los requisitos indispensables de los cuales debe ser poseedor el futuro ocupante del puesto; frente a esta situación existen varios candidatos con diferencias profundas, disputándose la misma plaza de trabajo. En estos términos la selección de personal se torna en un proceso de comparación y decisión. (Chiavenato, 2007).

Gracias a éste estudio se obtuvo un proceso de selección renovado, con el cual se pueden brindar ternas más apegadas a los requerimientos del cliente y a las necesidades de la empresa, logrando captar al candidato idóneo para la posición, el mismo que cumpla con las expectativas específicas de la organización que contrata los servicios de consultoría de selección de la Firma, de tal manera que el cliente se sienta satisfecho con los candidatos presentados, encontrando a la persona ideal.

Haciendo uso de los resultados que arrojó el presente trabajo investigativo, se consiguió mejorar los tiempos en la presentación de ternas, la calidad de informes presentados a los clientes, levantamientos de perfil con un formato establecido para el mismo, calidad superior de entrevistas siendo estas más profundas utilizando técnicas y formatos preestablecidos, cubriendo las demandas del mercado actual y satisfaciendo a los usuarios del servicio, que es lo que caracteriza a Deloitte alrededor del mundo.

1.2 DATOS DE LA INSTITUCIÓN

1.2.1 Nombre

Deloitte & Touché Tohmatsu Limited

1.2.2 Actividad

"Deloitte es la marca bajo la cual profesionales comprometidos alrededor del mundo, se unen para brindar servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales para clientes seleccionados. Estas firmas son miembros de Deloitte & Touché Tohmatsu Limited (DTL), sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido". (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 22/08/2011).

1.2.3 Ubicación

"Cuenta con un equipo humano compuesto por 165,000 profesionales en 140 países, satisfaciendo las necesidades de sus clientes en todo el mundo. Su amplia cobertura geográfica le permite trabajar para cientos de corporaciones multinacionales, empresas nacionales de alto nivel, entidades públicas y compañías que han registrado un veloz crecimiento en los últimos años". (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 22/08/2011)

En Ecuador se establece desde 1966, en la actualidad cuenta con oficinas en Quito y Guayaquil. En la Ciudad de Quito se encuentra ubicada en la Avenida Amazonas N35-17 Y Juan Pablo Sanz, Edificio Xerox, 8vo piso.

La dirección de la Ciudad de Guayaquil es Tulcán 803 y 9 de Octubre, Edificio El Contemporáneo, 12vo piso.

1.2.4 Contexto

Cuenta en Ecuador con un grupo gerencial formado por más de 280 profesionales al servicio de los clientes. El servicio se basa en la experiencia de escuchar a los usuarios, comprender sus necesidades y ofrecerles soluciones reales y oportunas; liderando las prácticas de Auditoría, Enterprise Risk Services y Soluciones Gerenciales. El portafolio de clientes asciende a más de 300 empresas, incluyendo multinacionales así como empresas locales. (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 22/08/2011).

El mercado Latinoamericano está evolucionando rápidamente, y el modelo de negocios tradicional se ha transformado requiriendo soluciones globales traspasando las propias fronteras. Deloitte adapta constantemente sus servicios a este mercado cambiante para satisfacer las necesidades de sus clientes, los cuáles deben desarrollar nuevas soluciones a estos problemas emergentes. (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011).

Así nace la organización regional denominada LATCO, para brindar mayor excelencia a los clientes que operan en la región, es la red bajo la cual opera también Ecuador. Unificando las firmas de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, con casi 5,500 profesionales distribuidos en 27 oficinas a través de 16 países, Deloitte LATCO se afirma como una de las empresas líderes en Latinoamérica

en servicios profesionales; siendo su principal objetivo marcar una tendencia en la región, desarrollando una amplia gama de servicios para los clientes internacionales y brindando dinamismo a los usuarios locales. Los profesionales de cada uno de las firmas miembro de Deloitte LATCO, trabajan articuladamente en equipos homogéneos para asegurar el balance correcto entre habilidades y conocimientos para proveer servicios de mayor calidad a los clientes. (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011).

Consideran que diferentes factores preparan el camino para que una empresa tenga éxito, puesto que se debe mirar la esencia de una organización, es decir, su Capital Humano, su papel dentro de la comunidad y su reputación a nivel mundial, ese es el entorno completo. (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011).

Cuenta con profesionales formados en el país y en el exterior, que se especializan en cada una de las industrias, con la experiencia necesaria para buscar soluciones a las necesidades. La variedad de disciplinas de su capital humano, permite desarrollar ideas, construir consensos, transferir conocimientos y diseñar el cambio. (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011).

1.2.5 Misión

"La misión de Deloitte es contribuir a la excelencia de sus clientes y de su gente. Tan simple como parece, esta misión no puede ser alcanzada sin una dedicación básica de cada persona en cada país, de la forma en que pensamos y hacemos negocios." (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011).

1.2.6 Visión

"La visión es ser modelo de excelencia". (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011).

La visión de Deloitte como estándar de excelencia en servicios profesional se basa en la confiabilidad que tienen las firmas miembro como asesores de negocios, de comunidades y de gobiernos alrededor del mundo; así como el compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa. (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011).

1.2.7 Valores

"Los valores compartidos son una expresión del enfoque común de relacionar y conducir al negocio; son los pilares básicos de lo que cree y de lo que se hace como individuos y como organización, local y global:

- Integridad
- Valor superior a los mercados y a los clientes
- Compromiso mutuo
- Fortaleza de nuestra diversidad cultural." (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011)

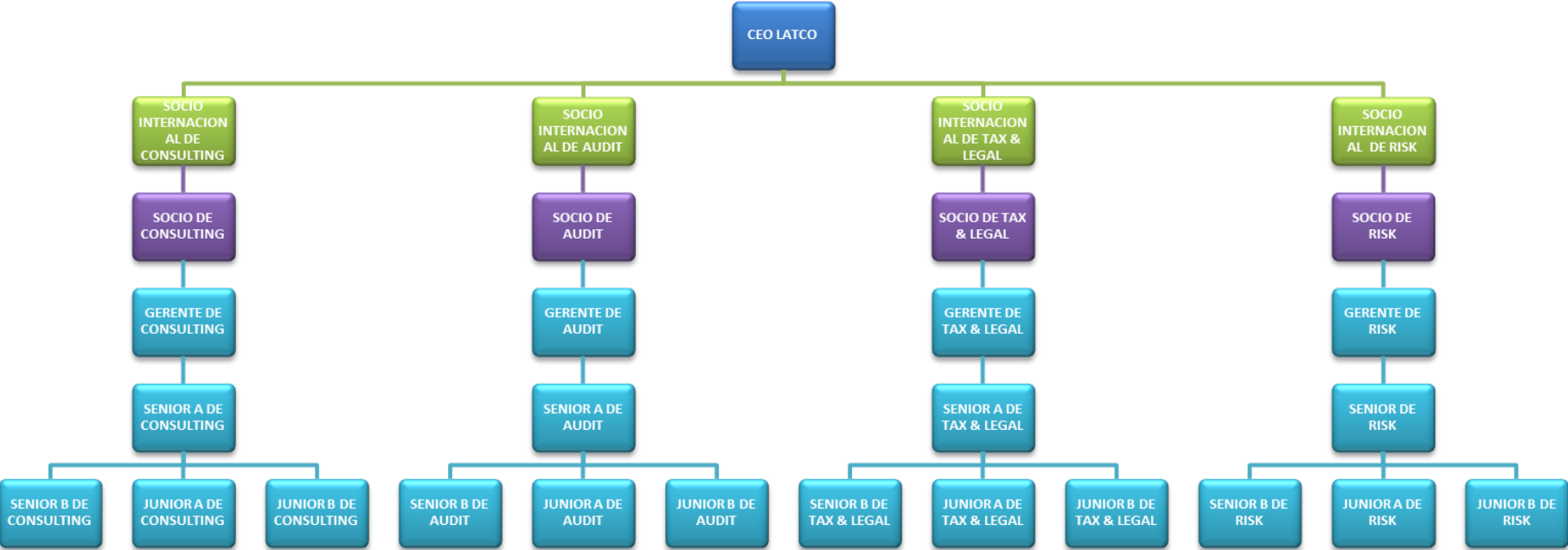
"El modelo de experiencia va más allá del servicio al cliente; uno de los principios éticos es actuar responsablemente con la sociedad contribuyendo en organizaciones internacionales, nacionales y locales." (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011)

1.2.8 Responsabilidad Social

Deloitte como entidad responsable socialmente, generan acciones que respalden su contribución por medio de patrocinio y participación en foros sobre cuestiones como la lucha contra la pobreza, el desarrollo económico de África, y acciones a nivel mundial. (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011).

"La Firma contribuye desde el punto de vista financiero a la mejora de las comunidades locales y globales participando en proyectos y actividades que ayudan a mejorar problemas sociales, medioambientales y educativos. En varias prácticas de los 140 países en los que se encuentra Deloitte, se realiza una vez al año el IMPACT DAY, día en el cual se llevan a cabo diferentes aportes a los más necesitados de la sociedad." (Deloitte, www.deloitte.com.ec, 31/10/2011).

1.3 ORGANIGRAMA



1.4 DIAGNÓSTICO

Deloitte en el Área de Consultoría de Selección de Personal, está trabajando actualmente con una metodología que no ha sido actualizada recientemente, por lo que requiere ser contrastada en base a las demandas del mercado de hoy en día; en donde las organizaciones usuarias de los servicios de consultoría de selección de personal, son cada vez más exigentes y la competencia muestra ofertas que pueden resultar atractivas para los clientes.

Es importante tomar en cuenta que la Firma realiza una oferta de un plazo de diez días laborables, para la entrega de ternas de preselección y un mes para finalizar un proceso de selección, sin embargo en algunos casos se está tardando varios meses, en cerrar los procesos de selección que las organizaciones solicitan, con los candidatos que consideran idóneos para ocupar las plazas disponibles. Los casos de cargos operativos son los más complicados llegando a mantenerse en marcha por más de un mes, este problema también es evidenciado en algunas posiciones directivas, por lo que es pertinente realizar un estudio sobre la metodología empleada, para poder entender de una manera más específica lo que sucede con el proceso de selección y determinar las causas para que se den estos hechos.

Dentro del proceso de selección existen algunos aspectos que deben ser tomados en cuenta, como candidatos que se retiran del proceso en fases avanzadas del mismo, candidatos que no cumplen con todas las expectativas del cliente, por lo que se solicita realizar una nueva búsqueda, por esto es importante crear una entrevista por competencias estructurada de una mejor manera que permita obtener información más profunda, para conocer a mayor detalle a los candidatos enviados al cliente, teniendo la certeza que van a ser las personas que el cliente espera; este mismo procedimiento se debe realizar con el formato de levantamiento de perfil.

Muchas veces se complica la ubicación de los perfiles exigentes y específicos que solicitan los clientes, ante lo cual es conveniente contar con los datos de un estudio de mercado previo para tener en claro la existencia o carencia de estos perfiles en el medio y asesorar al cliente sobre otras opciones hacia donde se puede canalizar la búsqueda de personal, evitando pérdidas de tiempo y recursos en exploraciones en sectores organizacionales que los clientes van a descartar, garantizando en cumplimiento de la oferta comercial realizada al cliente.

La técnica de reclutamiento debe ser estudiada ya que se utiliza el Head Huntig como base del reclutamiento, lo que lleva a que en varias ocasiones se descarten fuentes alternas de reclutamiento, como son actualización periódica de bases de datos internas anualmente, publicaciones en diversos medios de comunicación, bolsas de empleo de universidades, instituciones públicas y otras que pueden facilitar la búsqueda en algunos cargos específicos de acuerdo al perfil solicitado y de este modo optimizar tiempo de entrega de ternas específicas e informes.

En base a lo mencionado se puede identificar como principales aspectos de mejora a la extensión de tiempos en la finalización de procesos, reinicio en la búsqueda, ajustes en los perfiles; por lo que es necesario en éste estudio profundizar en cada una de las actividades que se están ejecutando en el proceso de selección de personal, para detectar los aspectos específicos que se deben optimizar, mediante un plan que garantice el cumplimiento y excelencia del servicio.

Tabla 1: Diagnóstico del Proceso de Selección de Personal

PROBLEMA	CAUSAS
Actualización de la metodología	Falta de actualización constante de la metodología utilizada.
Entrega de ternas en un tiempo más extenso al acordado	Desactualización del formato de levantamiento de perfil, no permite detectar las necesidades y detalles específicos de los requerimientos del cliente en los momentos actuales.
Candidatos que desisten de continuar dentro del proceso	Entrevistas es las que se requiere profundizar más en detalles como motivaciones e intereses de los candidatos respecto al puesto.
Reprocesos ante perfiles complejos	Determinación previa de la existencia o carencia de dichos perfiles en el mercado.
Base de datos física desactualizada	Falta de actualización periódica.
Head Hunting fuente de reclutamiento mas fuerte	Falta de incorporación de fuentes de reclutamiento alternas en todos los procesos.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La razón para llevar a cabo el presente estudio, se debe a que la metodología utilizada en el servicio de consultoría para selección de personal de las empresas clientes, requiere ser analizada por las situaciones que se han presentado como son: algunos procesos de selección que se cierran en tiempos más largos al establecido, reprocesos, candidatos que desisten, entre otros. No se ha hecho una investigación reciente de este tipo en la empresa, por lo que con el presente trabajo se detectan las oportunidades de mejora, para obtener una metodología más efectiva y beneficiosa para la organización, optimizando tiempos y recursos.

Con este proyecto, en el aspecto metodológico se refuerzan los modelos de selección por competencias, pues se puede llegar con mayor facilidad a los candidatos idóneos para el perfil solicitado, de tal modo, que sea posible lograr ternas más apegadas a los requerimientos del cliente y así evitar retomar la búsqueda de candidatos para presentar al cliente, o en el peor de los casos, realizar un ajuste de perfil o un reproceso.

Mi razón personal para realizar el presente estudio es para obtener la titulación como Psicóloga Organizacional y culminar los estudios de tercer nivel, además creo que es importante llevar a cabo este proyecto porque representa un aporte importante para mi área de trabajo en la empresa, ya que con una metodología de mayor calidad se logra optimizar las actividades propias del proceso de selección, lo que es beneficioso para el equipo de trabajo del cual formo parte.

El presente trabajo investigativo, contribuye a ubicar a las personas indicadas para las posiciones requeridas por los clientes, de modo, que al ubicar a los candidatos en nuevas organizaciones, signifique un crecimiento tanto a nivel personal como profesional, de manera que se sientan realizados y se cumplan sus expectativas, evitando situaciones en las que abandonen las plazas de trabajo o no se desempeñen de acuerdo a lo esperado.

Considero que con una metodología actualizada para realizar los procesos de selección, se logrará mejorar la calidad, efectividad, eficiencia, disminución de tiempos en la presentación de ternas; además de la optimización de recursos humanos y materiales, y finalmente clientes satisfechos y recurrentes logrando su fidelización, como parte de un compromiso organizacional que a su vez impacta en la rentabilidad de la organización.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Realizar un estudio global del proceso de selección de personal que se maneja en Deloitte, para identificar las falencias en cada una de las fases del mismo y conseguir perfeccionar la metodología de competencias utilizada actualmente, mediante una propuesta de mejora.

1.6.2 Objetivos Específicos

Objetivos Específicos

- Evaluar las oportunidades de mejora en cada una de las fases del proceso de selección.
- Actualizar comparativamente el proceso de selección con otros modelos.
- Diagnosticar cada fase del proceso de selección de personal basándose en el enfoque de competencias, para la obtención de oportunidades de mejora en las diferentes etapas.
- Elaborar el plan de mejora que debe ser puesto en marcha para que el proceso de selección personal gane mayor efectividad.

1.6.3 Objetivo del Proyecto

Al mejorar y actualizar comparativamente la metodología empleada del proceso de selección de personal utilizado en la Firma Deloitte, se consigue un proceso de selección de personal más efectivo, logrando enviar ternas que se ajustan aún en mayor grado en calidad y tiempo a las exigencias del cliente. Presentando de este modo informes finales mejorados con datos más específicos, entrevistas de selección más profundas con la ayuda de un formato preestablecido, levantamiento de perfiles más efectivo por medio de un formato estructurado previamente para éste fin, diversidad de fuentes de reclutamiento y fidelización de una mayor cantidad de clientes.

1.7 RESULTADOS DEL PROYECTO

La presente investigación, se llevó a cabo con la metodología de recolección de datos bibliográficos y de campo, haciendo uso de la observación, investigación especializada en selección de personal de varios autores, técnicas de entrevista individual, técnicas de entrevistas por competencias, lo cual está ligado a los objetivos específicos así:

- Indicadores de los resultados actuales del proceso de selección empleado en la Firma.
- Propuesta redactada por fases sobre las mejoras que se deben realizar en cada uno de las fases del proceso de selección de personal, tomando como base diferentes modelos de selección de personal.
- Comparación del proceso de selección manejado actualmente versus el proceso de selección ideal, sugerido en base a varios modelos de selección.
- Propuesta de alternativas de solución en las brechas detectadas, producto de la investigación y la comparación.
- Elaboración del plan de mejora del proceso de selección de personal.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN A LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Debido al contexto actual en el que se debaten las organizaciones, donde el cambio es la constante, es importante anticiparse a las demandas de los usuarios o clientes externos y a las necesidades de la propia organización, dentro de ellas está la selección de personal, que es el mecanismo por medio de la cual se recluta, evalúa y selecciona a las personas idóneas que ocuparán determinado puesto dentro de la empresa. (Publicaciones Vértice, 2008, pg. 35).

Es importante dejar de lado la antigua manera de pensar, que consideraba a la selección de personal como un acto independiente, que debía llevarse a cabo por cada departamento, en lugar de tenerlo como un sistema para integrarlo en forma de proceso fundamental a la organización, como parte esencial del crecimiento y desarrollo de la misma. (Publicaciones Vértice, 2008, pg. 36).

Se considera que hoy en día se antepone el capital intelectual al monetario o tecnológico, por lo que es de suma importancia fortalecer, desarrollar y motivar a la fuerza de trabajo con la cual cuentan las organizaciones. (Publicaciones Vértice, 2008, pg. 36).

A nivel empresarial, las organizaciones en el Área de Recursos Humanos, deben estar preparadas para asumir el reto de la selección de personal, por la necesidad de incorporación de personal a la empresa y selección de colaboradores por medio de la fijación de políticas y objetivos estratégicos, que favorezcan a la organización como tal. (Publicaciones Vértice, 2008, pg. 36).

El proceso de selección de personal, no puede desvincularse de los objetivos y las estrategias de la empresa, puesto que si la organización decide empezar un proceso de selección, se debe a que las metas que se propone alcanzar le exigen cubrir determinadas vacantes, con candidatos internos o con perfiles que provienen del mercado profesional. (Olleros, 2005, pg. 17).

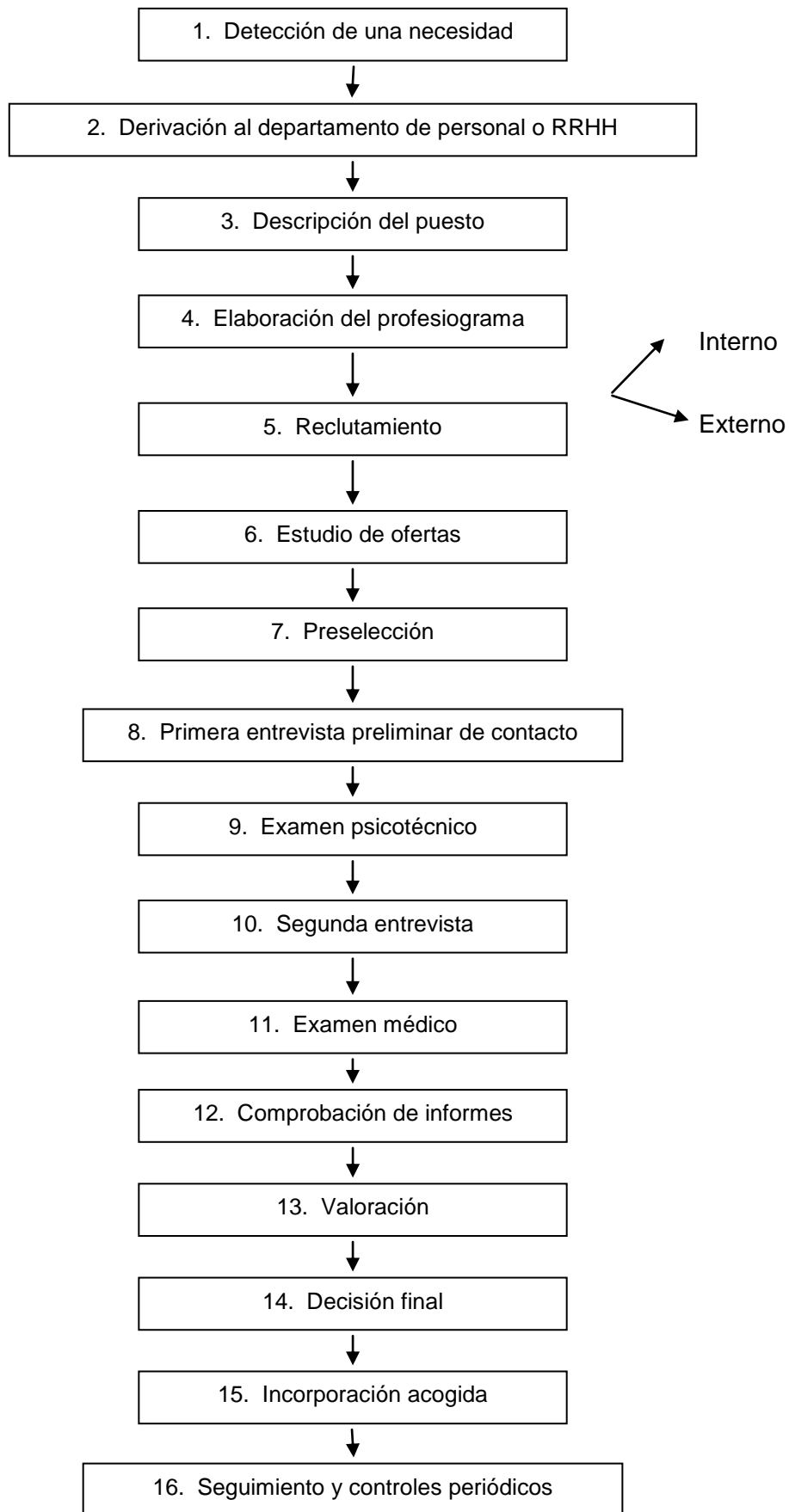
"Algunos autores que han estudiado la planificación de necesidades de personal coinciden en que todo proceso de selección debería ser consecuencia del sistema de planificación de Recursos Humanos de cada organización, que a su vez debe estar integrado a la planificación general de cada empresa." (Olleros, 2005, pg. 18).

Se deben establecer dos tipos de procesos de selección de personal, los mismos que van de acuerdo a dos aspectos que son: en primer lugar el grado de conocimiento de la persona que va a realizar el trabajo y en segundo lugar la dedicación profesional de la misma, de acuerdo a los criterios citados, los procesos de selección son: (Nebot, 2006, pg. 15).

Proceso de Selección General.- El cual es seguido normalmente por las empresas que prestan servicios de selección de personal y por aquellos que se encuentran familiarizados con el ámbito de recursos humanos, ya sea por la formación profesional, por la disponibilidad profesional o por el giro de negocio de la empresa para la cual presta sus servicios. (Nebot, 2006, pg. 16).

Proceso de Selección Simplificado.- Este proceso de selección está específicamente diseñado para aquellos directivos y mandos que tengan que afrontar la selección de personal para sus empresas y que no dispongan de las herramientas técnicas necesarias o un profesional especialista en ésta área. (Nebot, 2006, pg. 16).

"Independientemente del modelo que se emplee dentro de la selección de personal o los autores que estudian el mismo, la gran mayoría de procesos de selección de personal, poseen los siguientes pasos en general con algunas variantes:" (Nebot, 2006, pg. 20).



La selección de personal ha sido un tema de gran importancia a nivel organizacional, por lo que, varios autores se han encargado de estudiarlo, y de ello parte el establecimiento de algunos conceptos que permiten una mayor comprensión del área de recursos humanos y la selección de personal. (Publicaciones Vértice, 2008).

2.2 CONCEPTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE ACUERDO A VARIOS AUTORES

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se define a la selección de personal como la "Acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola". (http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/P/personal_seleccion.htm, 26/11/2011).

Louart en 1994, al ser uno de los primeros estudiosos, comenta que la Selección de Personal puede definirse como: "Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo". (Louart, 1994, citado en publicaciones Vértice, 2008).

María José Nebot, define al proceso de selección de personal como "Un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar a la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada". (Nebot, 2006, pg. 13).

El proceso de selección mencionado en el párrafo anterior por Nebot se enfoca en encontrar al candidato que mejor se ajuste al puesto, y no a aquel que obtenga mayor puntuación en los test. (Nebot, 2006, pg. 13).

Otro estudioso de la selección de personal Álvaro de Ansorena Cao, menciona que ésta puede ser definida como: "Aquella actividad estructurada y planificada, que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos, -a los que denominamos candidatos- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos, para el desempeño eficaz y eficiente de una tarea profesional". (De Ansorena, 1996, pg. 19).

En la actualidad el proceso de selección por competencias es el más utilizado, Martha Alles, su principal estudiosa lo define como: "Una técnica utilizada por los expertos en Recursos Humanos, para vincular a los mejores talentos a la organización, mediante pasos rigurosos que abarquen los diferentes niveles o tipos de búsqueda, que satisfagan las necesidades de cada organización". (Alles, 2007).

La selección de personal para Chiavenatto, es "un proceso que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización". Así esta práctica busca solucionar los problemas básicos que son: (Chiavenato, 2007, pg. 169).

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Se dice también que el proceso de selección de personal, "es un procedimiento que tiene como finalidad, dotar a la organización de personal adecuado, garantizando el correcto desempeño del puesto y reduciendo los riesgos que corresponden a incorporar a nuevas personas a la organización, tratando adicionalmente de reducir la subjetividad, apoyando las decisiones en factores que sean medibles y comparables". (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 47).

En base a lo anterior, se determina que el proceso de selección de personal tiene como funciones principales, realizar el control cualitativo y cuantitativo de la capacidad, características e intereses de los candidatos, para de este modo, garantizar mediante un riguroso proceso de selección que la persona seleccionada cumpla con los requisitos necesarios, para desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo y con esto conseguir que la ejecución de labores sean satisfactorias para ambas partes, tanto para el colaborador como para la organización. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 47).

De acuerdo a esto existen dos conceptos referentes al proceso de selección de personal:

Selección como Eliminación.- Se trata de elegir a aquella persona que se considere más apta para el desempeño del puesto, descartando del proceso a las personas que se

consideran no son aptas, ya que el proceso de selección gira en torno al puesto de trabajo. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 47).

Selección como Criba.- Se trata de elegir el trabajo que mejor se adapte al perfil de una persona determinada, garantizando la correcta adecuación de la persona al puesto, este tipo de proceso de selección gira en torno a la persona. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 47).

Existen adicionalmente dos tipos de selección, que son la *selección externa* la cual busca incorporar talentos de fuera de la empresa, y la *selección interna* que busca promover a su gente dentro de la organización. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006).

En base a lo anteriormente citado, se puede determinar que el proceso de selección de personal, es sistemático, el mismo que por medio de un adecuado reclutamiento permite localizar a los talentos apropiados para ocupar el puesto vacante en la organización, es decir que el proceso de selección de personal, va a permitir satisfacer las necesidades de la empresa y las expectativas del cliente. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006)

La selección de personal es considerada como "un proceso de comparación, entre dos variables que son: los requisitos del puesto vacante (requisitos que exige el puesto a quién lo desempeñe) y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados." (Chiavenato, 2007, pg. 170).

La variable de los requisitos del puesto vacante proporciona: (Chiavenato, 2007, pg. 170).

- La descripción y análisis del puesto para determinar los requisitos que se exigen a su ocupante.
- Especificaciones de puestos.
- Lo que requiere el puesto.

Mientras que la variable que se refiere a las características de los candidatos presentados se obtiene: (Chiavenato, 2007, pg. 170).

- Técnicas de selección para identificar los requisitos personales para ocupar el puesto deseado.

Después de realizar el análisis anterior, si el candidato logra alcanzar las variables mencionadas, se dice que la persona reúne las condiciones necesarias para desempeñarse apropiadamente en la empresa, de no cumplirlas es descartado. (Chiavenato, 2007, pg. 170).

"Entonces el proceso de selección de personal vendría a ser un proceso de comparación selectiva, ya que la selección de personal posee estándares y especificaciones, esta función la desempeña el personal especializado en hacer este control de calidad de los candidatos presentados." (Chiavenato, 2007, pg. 171).

"Después de realizar el proceso de comparación entre los requisitos que exige la posición y los ofrecidos por los candidatos, puede suceder que varios de los aspirantes tengan requisitos similares a los que se necesitan, en éste caso el departamento de recursos humanos no puede imponer al candidato que considera idóneo, sino más bien puede brindar asesoría a los jefes del área, sobre las personas más adecuadas para el puesto." (Chiavenato, 2007, pg. 171).

La decisión de aprobación o rechazo, la toma siempre el departamento solicitante, así la persona seleccionada es escogida por el jefe del área, quién elige al candidato que considera más idóneo. (Chiavenato, 2007, pg. 171).

2.3 ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Para hablar de selección de personal es de gran importancia hacer un recorrido histórico, pues desde los inicios de las civilizaciones y la evolución de las mismas, hasta llegar a la sociedad globalizada, que es el medio en el cual nos desenvolvemos y así establecer la importancia de la selección de personal para determinar el origen de la misma en el tiempo y la trascendencia que ha ido adquiriendo, a través de los años.

En la época dorada de la cultura griega, en donde se consideraba que el trabajo era labor exclusiva de los siervos, los hombres libres desempeñaban diversas actividades, pero ninguna de ellas estaba relacionada a la producción manual. Durante la época clásica hasta la hegemonía del cristianismo, se siguió manteniendo éste concepto de trabajo. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001).

Posteriormente en los inicios del siglo XVIII, el concepto religioso denominado "ganarás el pan con el sudor de tu frente" no afectaba a los estratos altos de la sociedad, en esta época, el sistema de gremios se encargaba de la estructuración de varias formas de trabajo artesano, sin embargo lo que respectaba a la labor agrícola era aún muy similar a la esclavitud manejada durante la época del imperio griego, caracterizada esta labor por el servir a los nobles. Por lo visualizado durante todo este tiempo deja en evidencia la existencia de lo que en la actualidad se denominan relaciones laborales. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001).

Con el nacimiento de la revolución industrial hasta la actualidad, se abre una nueva era para la humanidad, puesto que la sociedad ha sufrido una drástica transformación, en la cual, existen nuevos espacios de justicia distributiva y ámbitos de relaciones laborales, en los cuales la libertad es uno de los principales elementos. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001).

Hace más de un siglo se han desarrollado teorías sobre la eficacia de la mano de obra y de los colaboradores en general dentro de las organizaciones y las prácticas de mejoramiento dentro de la producción industrial e intelectual; para lo cual es conveniente analizar rápidamente la situación: "En la actualidad interesa destacar que la transformación que dio lugar a la revolución industrial; incluso el cambio que está dando lugar a la sociedad postindustrial, produjo una modificación sustancial en el concepto de trabajo, por ende como consecuencia de esto nace la necesidad de establecer procedimientos o procedimentalizar las relaciones laborales." (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001).

Al hablar de procedimentalizar las relaciones laborales, es importante tener en cuenta que el concepto del término, en ésta situación y época es en donde se ponen en relación el demandante y el ofertante de trabajo, se define el papel que desempeña cada uno de ellos en esta relación. Así es como se llega a la época actual, en donde la relación de conocimiento mutuo entre los representantes de las organizaciones y los candidatos a formar parte de ellas o cambiar de puestos dentro de las mismas, es lo que denominamos la selección de personal para ocupar determinado puesto de trabajo. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001).

Es importante para la selección de personal tener en cuenta el contexto cambiante de la misma y en base a ella analizar los diversos modelos de selección de personal

propuestos hasta la fecha, debido a que la selección del trabajador óptimo depende del tipo de sistema y al grupo humano al cual se va a integrar. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001).

2.4 AMBIENTACIÓN HISTÓRICA Y CONCEPTUAL DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

"Para hablar sobre los procesos de selección de personal en las organizaciones es oportuno analizar y añadir a éste estudio el terreno conceptual, social e histórico bajo el cual se han formado y surgido dichos procesos, lo cual permite un acercamiento a las prácticas empresariales de selección de personal." (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 21).

2.4.1 Era Agrícola

Esta época en el siglo XIV, se caracterizó por que la mayoría de la población vivía en el campo, pues el trabajo de la gran parte de gente estaba basado en la agricultura, en esta era las estructuras sociales eran más simples y rígidas, el grupo y su líder eran el referente para el resto de individuos, las relaciones sociales se basaban en la ley de Dios, la élite dirigente y la comunidad con sus diferentes grados de dependencia. En lo que respecta al trabajo se manejaban todas las actividades adicionales a la agricultura como el comercio, la artesanía y la minería, que fueron las actividades que se desempeñaron hasta el nacimiento de la era industrial. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg.23).

Se puede plantear como la época de transición a la era industrial al renacimiento que el autor Hugh Tomas la menciona como "los últimos siglos de una era, en la que la mayoría de los hombres vivían de la tierra y que condujo a la era industrial, frase que significa en realidad una era de maquinaria y de producción y de un tipo de sociedad internacional." (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 23).

Las relaciones laborales no existían, puesto que no se tenía la denominación de empleador y empleado, nacen en ésta época el concepto de arrendamiento y los gremios, con lo que surge en Roma la figura jurídica reguladora de la prestación de servicios o trabajo libremente aceptado, que es un derecho concebido hasta la fecha. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 24).

2.4.2 Era Industrial

"Se inicia a partir de la segunda mitad del siglo XVIII, en donde se lleva a cabo la revolución industrial, la misma que da lugar a cambios considerables en cuanto a las relaciones laborales, lo que se da gracias a una profunda transformación de las formas y relaciones de producción y esquemas de relación social." (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 25).

"En la comercialización a gran escala, al que Max Weber denomina el espíritu del capitalismo, que se ve apoyado por el desarrollo tecnológico como: el maquinismo y la aparición de nuevas energías como el vapor, el petróleo y posteriormente la electricidad. La producción se centra en la fábrica y en la empresa productiva, con esto se dan grandes cambios como: considerables movimientos demográficos, un acelerado proceso de urbanización, el paso de una sociedad de clases y la transformación de la estructura ocupacional." (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 26).

Así, las relaciones laborales cambian, se producen condiciones de trabajo donde lo principal es la libertad individual, sin embargo, con condiciones peores a las de la esclavitud, razón por la que surgen sindicatos y gremios para mejorar la realidad del trabajo. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 26).

Es en esta época donde se empieza a hablar de procedimientos de selección de personal, las empresas comienzan a necesitar mano de obra que cumpla con los requisitos de calidad, surgen los primeros estudiosos del área de Recursos Humanos, dentro de los cuales Fayol desarrolla rudimentarios profesiogramas, Gilbert realiza mediciones de las tareas en las fábricas y Ford asigna tareas muy concretas a sus operadores en las cadenas de montaje, aquí el obrero ya es considerado una estadística dentro del proceso de producción. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 26).

Se inicia el trabajo por el bienestar de los colaboradores, ante lo cual nacen numerosos organismos para velar por la fuerza laboral, se instauran las pruebas psicológicas como filtros para clasificar personal apto para desempeñarse en las empresas, ya que facilitan la predicción de datos sobre el desempeño en las organizaciones. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 26)

Llega la corriente de las relaciones humanas y centra la idea de los recursos humanos como función empresarial y en los países más desarrollados, se consolidan métodos sobre selección de personal, los más frecuentes fueron: pruebas profesionales, los test y las entrevistas en general y de modo más selectivo las pruebas grafológicas, a esto hay que sumar los exámenes físicos que se manejaban en conjunto con los psicológicos. Desde entonces hasta la fecha se han ido perfeccionando los diferentes métodos de selección de personal y esto ha dado cabida al nacimiento de los modelos de selección de personal, de los cuales se hablará más adelante. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001).

Sin embargo, en ésta época ya se requiere de una figura de autoridad similar a lo que actualmente se denomina jefe de personal de la empresa, el mismo que debe tener en cuenta los resultados operativos. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 27).

Con la llegada de la segunda guerra mundial hay una revolución en la selección de personal, donde nace la controversial técnica del head huntig o cazadores de talentos. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001).

2.4.3 Sociedad Postindustrial

En esta época se da un crecimiento desmesurado de la sociedad y de la industria, se producen las crisis del petróleo entre otros sucesos donde el trabajo es percibido de otro modo, se toma en cuenta al movimiento dialéctico reflexivo de Hegel, para hablar sobre el mismo y menciona que: (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 27).

- "Las personas necesitadas de trabajo para sobrevivir se convierten en profesionales y como seres sociales han de formar parte de una empresa."
- "Los profesionales son personas y su sentido de existencia es el de complementar un trabajo para el cual están especialmente entrenados."

"Debido a la crisis del petróleo se crearon nuevos sistemas de trabajo con la finalidad de ahorrar energía y se da un gran avance en el terreno de la informática. La aplicación de estos avances trajo consigo la posibilidad de integrar los sistemas productivos, con la correspondiente pérdida de la vigencia del modelo basado en la división del trabajo. Con

el creciente proceso de la mecanización se produce el descenso paulatino del trabajo manual." (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 27).

En ésta época un número mayor de trabajadores pertenecen al sector terciario o aspiran a serlo y abundan la empresas de servicios y los trabajadores independientes, es un mundo en el cual la informática sustituye a la organización, estas situaciones son las que llevan a que se dé una concientización de los niveles profesionales, lo que conlleva a las aspiraciones de crecimiento y desarrollo por parte de los trabajadores. Los colaboradores cada vez son personas más cultas, por lo que su integración a cada empresa depende de determinados parámetros. (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 27).

"Las consecuencias que trae consigo ésta época y los avances tecnológicos, son los conflictos sociales y las altas tasas de desempleo difíciles de combatir, producto de una dificultad en asumir los grandes cambios por los cuales se atravesaba en esos momentos, lo que se debe a una falta de actualización de los modelos sociales y económicos." (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 28).

"Finalmente las empresas se constituyen, llevan a las personas a trabajar en ellas como profesionales y personas calificadas, con capacidades determinadas para desempeñarse apropiadamente en su ambiente laboral." (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 28).

"Entendida de éste modo la relación laboral, los procesos de incorporación de las personas a las empresas deberán abordarse como una relación de adaptación de unos a otros, lo que implica que una adecuada selección significará un apropiado encaje para ambos." (Jiménez Bossal, Guerrero Díez, García Noya, 2001, pg. 29).

2.5 EVOLUCIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

De acuerdo a lo tratado anteriormente, la administración humana ha sido importante desde el momento en que aparecieron los grupos humanos organizados, para lograr objetivos comunes, lo que ha permitido la definición de algunas etapas. (Castillo Aponte, 1994).

2.5.1 Etapa Instrumental

En el siglo XVIII, se caracterizaba por la mano de obra abundante, la misma que no era especializada; la selección de personal se realizaba sin ninguna preocupación por ajustar las características del individuo a los requisitos de la posición. (Castillo Aponte, 1994, pg. 22).

"En esta etapa el funcionamiento de la gestión de personal es netamente instrumental, la misma que está centrada en operaciones de registro, liquidación de remuneraciones, contratación, afiliaciones de ley, mantenimiento de disciplina y servicios al personal. Estas funciones se desarrollan con una visión a corto plazo y enmarcadas dentro de la ley laboral, con la finalidad de asegurar un apropiado funcionamiento de la organización." (Castillo Aponte, 1994, pg. 22).

2.5.2 Etapa Programática

En esta época del siglo XIX, aparecen los especialistas de salarios, selección de personal, seguridad industrial, entrenamiento y bienestar social, conformando de este modo los primeros departamentos de administración de personal, a lo que se denominaba en ésta época como relaciones industriales. (Castillo Aponte, 1994, pg. 24).

El término de relaciones industriales empieza a dejar de usarse, pues evidente que las empresas del sector de servicios dependen más de la gestión del personal que vinculan a las empresas, que aquellas cuyo giro de negocio es la manufactura por lo que nace el término utilizado hasta la actualidad, que es el de recursos humanos. (Castillo Aponte, 1994, pg. 24).

"Se empieza a utilizar el término de recursos humanos, como una respuesta a la concepción mantenida sobre el ser humano, que es un instrumento dentro del proceso productivo de las organizaciones." (Castillo Aponte, 1994, pg. 25).

Desde esta perspectiva la selección de personal, se encarga de buscar profesionales que además de tener un apropiado manejo de relaciones con los demás miembros de la organización, cuenten con una formación integral que les permita desempeñarse apropiadamente en sus puestos de trabajo. (Castillo Aponte, 1994, pg. 25).

2.5.3 Etapa Estratégica

En esta etapa del siglo XX, se empieza a concebir al personal de la organización como un cliente interno, al cual se le debe también atender las demandas que presenta, con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo brindado, ya que se considera que los colaboradores satisfechos pueden producir bienes y servicios de calidad. (Castillo Aponte, 1994, pg. 26).

La gestión de personal, es manejada por altos funcionarios de las organizaciones con el apoyo de especialistas de recursos humanos, ya que para seleccionar personal le dan importancia a la motivación, la socialización y el liderazgo, de acuerdo a los cargos que se deseen cubrir. (Castillo Aponte, 1994, pg. 26).

2.6 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En el pasado las organizaciones restaban importancia al proceso de selección de personal, por lo que las empresas cubrían puestos al azar, lo que daba como resultado personas no adecuadas a las exigencias de la vacante a cubrir, a su vez generando elevados índices de rotación de personal, mal clima laboral, elevada tasa de ausentismo y accidentes en el trabajo, lo cual resultaba perjudicial para la productividad de las organizaciones. (Nebot, 2006, pg. 15).

Frente a lo anteriormente mencionado en nuestros días se le brinda gran importancia a la selección de personal, ya que han sido notables los éxitos a nivel organizacional que se han obtenido al integrar colaboradores seleccionados bajo una metodología, consiguiendo mejorías para la producción empresarial. (Nebot, 2006, pg. 15).

Los procesos de selección de personal pueden llevarse a cabo por:

Consultoras Especializadas.- "Estas pueden ser útiles básicamente en las grandes organizaciones donde se suelen reclutar candidatos de distintas zonas o provincias, en este caso se suelen tratar los datos y resultados de los candidatos con mayor objetividad." (Nebot, 2006, pg. 15).

Propia Empresa.- "En estos casos se lleva a cabo el proceso de selección de personal por el departamento de recursos humanos, lo cual es más habitual en la pequeña y

mediana empresa. De igual manera es realizada por un profesional del área que se requiere cubrir la vacante, el cual generalmente es el jefe del área que en muchas ocasiones no posee formación específica en recursos humanos." (Nebot, 2006, pg. 15).

La importancia de la selección de personal ha ido evolucionando con el tiempo, en sus inicios el proceso estaba centrado en el éxito y rendimiento de los candidatos en un puesto o trabajo determinado, hoy en día la selección de personal además de emitir un pronóstico sobre la eficiencia y rendimiento del aspirante, también trata de pronosticar los siguientes puntos: (Nebot, 2006, pg. 15).

- "La integración del colaborador a un grupo laboral, ya que generalmente el trabajador debe incorporarse a un nuevo grupo de personas, al cual es de suma importancia que sepa inducirse adecuadamente, para que la unión del grupo permanezca.
- La posible predisposición de sufrir accidentes o enfermedades.
- Conocer las aspiraciones y motivaciones del candidato para tener en cuenta la posibilidad de promoción, para evitar que la persona se sienta frustrada.
- La capacidad de aprendizaje.
- Capacidad de la persona para recibir información de diferentes fuentes, para adaptarse con facilidad a los cambios.
- La proyección profesional del trabajador en un futuro, es decir el desarrollo profesional de la persona en la empresa en el largo plazo."

En base a lo mencionado anteriormente, se puede llegar a determinar que si el proceso de selección de personal se realiza de una forma sistematizada y de una manera eficaz, puede emitir información para un pronóstico amplio acerca de los candidatos, para lo cual la persona encargada de ejecutar el proceso deberá conocer profundamente a las empresas, su cultura y características; además de las exigencias del puesto a cubrir. (Nebot, 2006).

2.7 SELECCIÓN DE PERSONAL COMO ACTO DE DECISIÓN ORGANIZACIONAL

Actualmente la selección de personal, es el proceso de elección a partir de un grupo de personas, considerando idóneo al que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización, ya que el acoplamiento apropiado de las personas a los puestos de trabajo y a la empresa, es la meta de los modernos modelos de selección de personal. (Bohlander, 2010, pg. 158).

Existen en ocasiones individuos demasiado capacitados o deficientemente capacitados, quienes no se adaptarán al puesto ni a la cultura de la organización, lo que los llevará a ser ineficaces y a abandonar la organización, ya sea de manera voluntaria o mediante otros mecanismos. (Bohlander, 2010, pg. 158).

"En la actualidad se considera que existen varias formas de mejorar la productividad, sin embargo, ninguna de ellas es más importante que tomar una decisión correcta de contratación de personal, ya que una empresa que contrata personal de calidad, va a cosechar beneficios sustanciales y garantizar la inversión." (Bohlander, 2010, pg. 158).

El modelo de selección como acto de decisión funciona en varias etapas, por las cuales deben atravesar los candidatos, generalmente se aplican varias técnicas de selección de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante, entre las principales alternativas de modelos de selección podemos encontrar: (Chiavenato, 2009, pg. 189).

2.7.1 Selección como único acto de decisión

Este es el caso en el cual, las decisiones se basan en una sola técnica de selección, la misma que puede ser una entrevista o una prueba de selección de personal, este es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal. (Chiavenato, 2009, pg. 189).

2.7.2 Selección secuencial de dos actos de decisión

Se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida del candidato, es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato, el objetivo de este tipo de selección es mejorar la eficacia de la selección, por medio de un plan secuenciado que permita continuidad entre dos técnicas de selección, para evaluar al candidato. En la selección secuencial se manejan dos partes, y se exige que se tome

una decisión definitiva después del segundo paso. De igual manera éste es un proceso simple de selección de personal que está sujeto a errores y distorsiones en su aplicación. (Chiavenato, 2009, pg. 189).

2.7.3 Selección Secuencial tres actos de decisión

Consiste en un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas en base a tres técnicas de selección diferentes, las mismas que van de acuerdo al cargo y a la complejidad del perfil. (Chiavenato, 2009, pg. 189).

2.7.4 Selección Secuencial en cuatro o más actos de decisión

En este tipo de proceso de selección, se emplean un número mayor de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial de este tipo, es siempre considerada la más idónea, en términos prácticos, respecto a aquella que es realizada en base a un sólo paso de selección de personal, la principal ventaja de éste tipo de selección es la economía y el costo de obtención de la información sobre el candidato, se recomienda éste tipo de selección cuando los gastos en los tests son elevados, como es el caso de aquellos que requieren aplicación individual. (Chiavenato, 2009, pg. 189).

2.8 MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal se fundamenta en la elección de la persona adecuada, para el puesto requerido, las personas que manejan la selección de personal son profesionales impulsados por la escuelas de psicología, donde nacen los expertos para ocuparse de ésta tarea fundamental en las organizaciones. (Ordóñez, 2000, pg. 73).

En este estudio se abordaron los modelos de selección de personal más importantes y significativos como:

2.8.1 Modelo de Selección Tradicional

Éste modelo de selección de personal supone una relación entre dos parámetros que son el criterio y el predictor, de tal manera que será seleccionado para el cargo el candidato que obtenga el valor más elevado. Para hacerlo más comprensible, por ejemplo en caso del proceso de selección para el cargo de secretaria, el criterio de selección será el

género y el predictor los años de experiencia, por ende será considerada para el cargo la persona que posea más años de experiencia laboral. (Mínguez Vela, 2005, pg. 58).

Los pasos a seguirse en este modelo son 5 los referidos: (Mínguez Vela, 2005, pg. 58).

- Realizar un análisis del trabajo, para el cual debemos seleccionar al candidato más eficaz.
- Formular una hipótesis que relacione al criterio y al predictor.
- Decidir que prueba objetiva, que datos de información biográfica, etc. utilizaremos como predictores, determinando si el instrumento mide específicamente lo que se desea.
- Aplicar el predictor a los candidatos.
- Transcurrido el espacio de tiempo correlacionar ambos valores.

"A pesar de la sencillez de este modelo de selección de personal, presenta un déficit importante, ya que propone una relación lineal entre los datos, por ejemplo supone que las personas con más experiencia harán un mejor trabajo, o que las personas más inteligentes se desempeñarán de una mejor manera, lo cual, no es un hecho comprobado ni efectivo en las organizaciones." (Mínguez Vela, 2005, pg. 59).

2.8.2 Modelo de Correlación y Riesgos Múltiples

"Este modelo es simplemente una ampliación del modelo tradicional, la diferencia radica en que éste utiliza varios predictores y un solo criterio. Es considerado como un modelo de compensación lineal ya que cada uno de los predictores guarda correlaciones lineales con el criterio." (Mínguez Vela, 2005, pg. 59).

El siguiente ejemplo permitirá clarificar lo mencionado: El proceso de selección para el puesto de gerente de empresa de desarrollo municipal, en este caso el criterio es el género, que es varón y los predictores serían como ser casado, ser mayor de 30 años, con estudios universitarios de marketing y 5 años de experiencia laboral. (Mínguez Vela, 2005, pg. 59).

2.8.3 Modelo Cutoff Múltiple

"Se considera que éste modelo es la oposición a los dos modelos anteriores, en éste modelo es necesario que cada predictor tenga asignado un valor mínimo, ya que de ésta manera no todos los predictores serán importantes." (Mínguez Vela, 2005, pg. 59).

En éste modelo un candidato será considerado válido siempre y cuando cada uno de los criterios cumpla con el puntaje mínimo requerido para ocupar el cargo, por ejemplo en el caso del proceso de selección de una secretaria los criterios básicos de preselección son: edad, estudios, experiencia, estado civil, etc. donde cada criterio posee una puntuación, misma que deberá cumplir cada aspecto para que sea considerada, de no cumplir con uno de ellos será descartada. (Mínguez Vela, 2005, pg. 59).

El problema radica en poder definir objetivamente estos puntajes para cada criterio, pese a que cada proceso de selección es distinto, estos criterios deben ser determinados en base a las necesidades actuales y futuras de la empresa. (Mínguez Vela, 2005, pg. 59).

2.8.4 Modelo Secuencial de Toma de Decisiones

Este modelo se caracteriza por tomar decisiones graduales y secuenciales en las diferentes fases del proceso de selección, tratando de no emitir juicios definitivos acerca de los candidatos, es decir, que se eliminan los resultados extremos y se toman los resultados intermedios obtenidos por los candidatos a lo largo del proceso. (Mínguez Vela, 2005, pg. 60).

Este modelo de selección se utiliza desde la formación inicial del candidato y su trayectoria hasta conseguir una promoción interna, el principal defecto de éste modelo es el tiempo que le toma al candidato acceder a una posición. (Mínguez Vela, 2005, pg. 60).

2.8.5 Modelo Comparativo de Perfiles

"Este modelo de selección busca cualidades, rasgos, aptitudes, etc. que posee un trabajador considerado como ideal en ese puesto, el mismo que servirá de modelo para los candidatos que deben asemejarse al mismo. Es de ésta manera que se obtiene el perfil ideal, que sirve primeramente para preseleccionar y seleccionar posteriormente al candidato cuyo perfil se apega más al modelo ideal." (Mínguez Vela, 2005, pg. 61).

El problema de éste modelo es que pondera de igual manera a todos los factores que consideran importantes para el denominado perfil ideal. (Mínguez Vela, 2005, pg. 61).

2.8.6 Modelo de Variables Moderadoras

"Supone que es indispensable identificar a las variables individuales y situaciones que limitan la eficacia de una predicción de los resultados. En este caso las variables moderadoras suponen que un criterio puede tener una eficacia distinta en los subgrupos formados por varios candidatos, las variables individuales que se deben tener en cuenta son por ejemplo género, edad, nivel de educación, experiencia, etc." (Mínguez Vela, 2005, pg. 62).

Por ejemplo haber tenido 3 trabajos en un año a los 18 años es diferente que haber tenido 3 trabajos a los 40 años, en el mismo año. (Mínguez Vela, 2005, pg. 62).

2.8.7 Modelo de la Variable de Dunnette

"Este modelo parte de algunos criterios y concluye con algunas consecuencias de la conducta organizacional según los fines de la empresa, en base a esto hay tres factores que nacen dentro de este modelo y que influyen: (Mínguez Vela, 2005, pg. 62).

- Diferencias individuales de los candidatos.
- Modos de comportamiento laboral.
- Distintos factores situacionales tanto de los candidatos como de las empresas."

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, "si se pretende tomar una decisión adecuada al momento de seleccionar personal, es importante también tener en cuenta los siguientes parámetros. (Mínguez Vela, 2005, pg. 62).

- Criterios utilizados.
- Variables supresoras y moduladoras que aparecen.
- Variables situacionales.
- Conductas laborales características."

Es importante también citar dentro de este trabajo investigativo los modelos de selección de personal que propone Chiavenato, ya que es un importante estudioso de la selección de personal contemporánea.

2.8.8 Modelo de Selección por Colocación

Este modelo se da cuando no se incluye la categoría del rechazo, ya que existe un sólo candidato y una sola vacante, que debe ser aplicada por ese mismo candidato. En palabras más simples el candidato que se presente es el que va a ser seleccionado sin factibilidad de que sufra rechazo alguno. (Chiavenato, 2009, pg. 172).

2.8.9 Modelo de Selección con Varios Candidatos

Como su nombre lo indica, se da cuando existen varios candidatos postulando para la misma posición, es decir que hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir, por lo que se compara a cada candidato con los requisitos que exige el puesto y hay en este caso dos alternativas, que son: aprobación o rechazo, en el caso de ser rechazado queda por ende descartado dentro del proceso de selección. (Chiavenato, 2009, pg. 172).

2.8.10 Modelo de Selección por Clasificación

"Este enfoque se caracteriza por ser más amplio y situacional, puesto que existen varios candidatos por cada vacante y varias vacantes para cada candidato, en este modelo a cada candidato se lo compara con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir, en este caso para el candidato de igual manera existen dos posibilidades: ser aceptado o ser rechazado. De ser rechazado para un cargo se lo compara con los otros puestos hasta agotar las posibilidades. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos que disputan por ganar el cargo y sólo uno de ellos lo ocupará." (Chiavenato, 2009, pg. 174).

2.8.11 Modelo de Selección de Personal por Competencias

Actualmente a nivel organizacional se ha producido una gran evolución en lo que respecta al ámbito de selección de personal, surgiendo un nuevo modelo, que se lo denomina *Modelo de Selección de Personal por Competencias*, mismo que es de suma

importancia analizarlo en este trabajo, ya que es que el fundamento de esta propuesta de mejora. Por lo que se realizó un análisis profundo del mismo.

2.8.12 Competencias

Al realizar un estudio riguroso del proceso de selección de personal con un enfoque de competencias, es importante partir de su conceptualización, Spencer define a las competencias como una "característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y un desempeño superior en un trabajo o una situación". (Spencer, 1993, pg. 9).

"Una característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda y persistente de la personalidad de un individuo, la misma que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Una conducta causa o predice el comportamiento y desempeño." (Spencer, 1993, pg. 9).

"El criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o mal mediante un criterio específico." (Spencer, 1993, pgs. 9 - 11).

"Spencer habla de las cinco características de una competencia:

1. *Motivos*.- Cosas en las que una persona conscientemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos dirigen impulsan y seleccionan, la conducta hacia ciertas acciones o metas o las alejan.
2. *Rasgos*.- Características físicas y respuestas conscientes a situaciones o información.
3. *Autoconcepto*.- Actitudes y valores o autoimagen de una persona.
4. *Conocimientos*.- Información que una persona tiene en áreas de un contenido específico.
5. *Destreza*.- Habilidad de ejecutar una tarea física o mental."

Clasificación de Competencias

Algunos estudiosos las clasifican principalmente en: (Fernández y Fajardo 2008, pg. 29).

2.8.12.1 Competencias Diferenciadoras

"Son aquellas que permiten distinguir a un colaborador de actuación superior, a uno con un desempeño promedio." (Fernández y Fajardo 2008, pg. 29).

2.8.12.2 Competencias Umbral o Esenciales

"Son las requeridas por una persona para tener un desempeño promedio y mínimamente requerido para el cargo." (Fernández y Fajardo 2008, pg. 29).

"Estas competencias son las que para un determinado puesto de trabajo, dan un lugar y norma para la selección de personal, planificación de la sucesión, evaluación de desempeño y para desarrollo personal." (Fernández y Fajardo 2008, pg. 29).

"Las competencias se diferencian en la medida en la cual pueden desarrollarse, puesto que el contenido de conocimientos y capacidades conductuales son más fáciles de enseñar, por ende resulta más complejo modificar actitudes y valores. Sin embargo, las organizaciones contratan personal en base a los conocimientos esperando que puedan desarrollarse y adaptarse a los valores organizacionales, lo cual debería ser a la inversa ya que los conocimientos son los que se pueden aprender y modificar." (Fernández y Fajardo 2008, pg. 30).

2.9 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL GENERAL

Los pasos a seguir para el manejo de un proceso de selección de personal varían mucho de una empresa a otra, e incluso de un área a otra dentro de la misma organización, esto depende principalmente del puesto a seleccionarse, la calidad y cantidad de candidatos, si se realiza una selección interna o externa. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 37).

Sin embargo, de forma general el proceso que se sigue para realizar selección de personal es el siguiente: (Publicaciones Vértice 2008, pg. 37).

- Análisis de las necesidades de empleo.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Socialización.

2.9.1 Análisis de las necesidades de empleo

Consiste en realizar un análisis y valoración de la situación laboral de la empresa ante aspectos como: el contenido de puestos, elementos que los componen, destrezas, aptitudes y habilidades del puesto, etc. lo que va a permitir establecer datos comparativos entre las distintas vacantes y determinar la importancia de cada cargo en relación con los demás dentro de la empresa, esto es lo que va a dar la posibilidad de detectar y tomar acciones respecto a las necesidades de personal existentes dentro de la organización. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 38).

Estas necesidades dentro de la organización pueden darse entre otras causas, por el incremento de la demanda de trabajo, por una disminución de personal operativo por ascensos dentro de la empresa, o tal vez por una serie de bajas, despidos, jubilaciones, entre otras razones. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 38).

Una vez que han sido determinadas con exactitud las necesidades de selección de personal, se pone en marcha la segunda fase del proceso general de selección, que es el reclutamiento.

2.9.2 Reclutamiento de Personal

Con esta se pretende conseguir candidatos y dotar de cantidad y calidad a la empresa de opciones, de posibles ocupantes del cargo, tratando siempre de optimizar costos. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 38).

"El reclutamiento de personal es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno de ellos que recibirá la oferta de ocupar la vacante. En síntesis se puede decir que es la convocatoria de postulantes, a un acto de divulgación, cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida." (Alles, 2007, pgs. 101 - 102).

Ésta es conocida como la fase previa a la selección de personal, pues es aquí donde se pretenden conseguir un grupo de candidatos potenciales, de los cuales se procederá a seleccionar. Esta fase es de suma importancia ya que es la que condiciona el éxito que se pueda tener en el proceso de selección de personal en general, aquí se pretenden aplicar los mejores métodos selectivos con la finalidad de conseguir a las mejores personas, es el primer contacto de la empresa con el candidato y viceversa. (López-Fé y Figueroa, 2002, pg. 131).

2.9.2.1 Técnicas de reclutamiento de personal

Dentro del reclutamiento de personal existen dos tendencias que son el reclutamiento interno y el reclutamiento externo. (López-Fé y Figueroa, 2002).

2.9.2.1.1 Reclutamiento Interno

Se realiza entre las personas que pertenecen a la misma organización, se trata de colaboradores que cumplen con el perfil requerido, o que potencialmente podrían hacerlo después de un proceso de adaptación al cargo, generalmente a esto se lo conoce como jobposting o auto-postulación, que se da frecuentemente entre personas que buscan crecer o desarrollar una carrera dentro de la organización. (Alles, 2007, 103 - 104).

"El procedimiento consiste en hacer una oportuna publicación dentro de la organización, haciendo uso de los medios habituales (carteleras, boletines, mails, etc.) en la cual deberán constar las características del puesto y los requerimientos del mismo para postularse, como datos adicionales es importante señalar si el puesto es de nueva creación, si es para cubrir vacantes, además de la fecha en la cual se requiere que el personal se incorpore." (López-Fé y Figueroa, 2002, pg. 134).

2.9.2.1.2 Reclutamiento Externo

Cuando en la organización, no se encuentran las personas idóneas para ocupar la posición requerida, se busca en ámbitos externos a la misma, por lo que existen varios medios de prospección y cada uno de ellos presenta sus ventajas e inconvenientes. (López-Fé y Figueroa, 2002, pg. 135).

2.9.2.1.3 Personas Relacionadas con la Organización

Los familiares, clientes, proveedores y entidades que tienen relación con la organización pueden ser consideradas interesantes fuentes de reclutamiento, el respaldo del conocimiento por parte de estas personas externas sobre la empresa y sobre la posición a cubrirse puede brindar valiosos candidatos, con la confianza añadida del conocimiento de los aspectos personales que son difícilmente evaluables a través de métodos objetivos. Sin embargo, existe el riesgo de que se pueda derivar dentro de la empresa un sistema propicio al favoritismo, por esto es importante que el sistema esté respaldado por métodos objetivos. (López-Fé y Figueroa, 2002, pg. 136).

2.9.2.2 Colegios Profesionales y Entidades Públicas y Privadas de Empleo

Los colegios, asociaciones y demás entes que agrupan a profesionales son una posible fuente de candidatos, ya que muchas de estas entidades poseen bolsas de empleo o bases de datos. Lo importante es que estas organizaciones pueden proporcionar personas con una característica adecuada a algún rasgo primordial dentro del perfil, no obstante las personas que se postulan por este medio son jóvenes, con poca experiencia en el ámbito laboral, por lo que se descartan a la gran mayoría de ellos. (López-Fé y Figueroa, 2002, pg. 136).

2.9.2.3 Centros de Formación

Se centran en la búsqueda de una titulación o especialidad, cuando se requiere formación de cuarto nivel, son medios en los cuales se pueden localizar ejecutivos jóvenes de buen potencial, con buenos expedientes académicos, sin embargo, algunos de estos profesionales por contar con estudios superiores pueden caer en la sobrevaloración, por lo que solicitan remuneraciones que muchas veces exceden las bandas salariales que se manejan en el mercado o solicitar cargos más altos. (López-Fé y Figueroa, 2002, pg. 136).

2.9.2.4 Organizaciones de la Competencia

Existen empresas de fuerte competitividad comercial que suelen buscar talentos en el área de su mismo sector productivo, con la finalidad de obtener candidatos valiosos que garanticen su exitoso desempeño, al ser del mismo giro de negocio puede permitir un

buen ajuste al perfil del puesto, tanto por la formación como por la experiencia y conocimiento dentro del sector. (López-Fé y Figueroa, 2002, pg. 137).

Ante lo anteriormente mencionado, como parte del reclutamiento en empresas de la competencia se utiliza la técnica del head hunting, que es de suma importancia mencionarla, ya que es la metodología más empleada por varias empresas especializadas en consultoría de selección de personal, en la actualidad.

2.9.2.4.1 Técnica del Head Hunting

En la actualidad la selección de personal es más compleja y se requieren cada vez perfiles más demandantes, que se apeguen a las necesidades de las empresas de acuerdo al acelerado desarrollo; para localizar a estos talentos las grandes consultoras utilizan la técnica del Head Hunting, técnica muy criticada por los estrictos valores éticos de algunas instituciones. (Alles, 2007, pg. 114).

El head hunting, consiste en una técnica utilizada desde la segunda guerra mundial según Byrne Graham, ésta técnica busca localizar a los mejores ejecutivos, que cumplan con las expectativas del cliente y sacarlos de la empresa en la cual se encuentran, para ubicarlos en otra que solicita los servicios de la consultora, con la finalidad de asegurar un buen rendimiento del mismo en el puesto a ocuparse. (Martha Alles, 2007, pg. 115).

El head hunting, es un término que tiene su origen en USA, que traducido a nuestro idioma significa *cazar talentos*, este método se aplica más en los procesos de selección a niveles directivos y ejecutivos, ya que posee un proceso y una metodología más rigurosa y dinámica, que otras formas de reclutamiento. El head hunter al igual que el reclutador de personal, tiene como objetivo fundamental localizar a su candidato ideal, para un puesto determinado en función a los logros y experiencia de la persona, teniendo en cuenta las características del individuo. (Nebot, 2006, pg. 14).

Generalmente el candidato localizado por el head hunter, es el considerado como ideal, para una determinada posición, pues para encontrarlo se realiza una búsqueda directa, enfocada a localizar a la persona precisa que se adapte correctamente a la posición vacante en la organización. (Nebot, 2006, pg. 15).

2.9.2.5 Anuncios de Prensa

Es más utilizado por diferentes empresas para publicar sus vacantes, el aspecto positivo de utilizar este tipo de anuncios es que se dirigen a un amplio segmento de la población y recibir un gran número de postulantes, adicionalmente se puede conseguir información del candidato sin la necesidad de aperturar el nombre de la empresa al público, sin embargo pueden postularse personas que no cumplen con el perfil y hacer que la persona encargada de la revisión de las mismas pierda tiempo y recursos, ya que cada día significa incremento en costos. (López-Fé y Figueroa, 2002, pg. 139).

2.9.2.6 Internet

Las bases de datos de los sitios web, los mismos que ofrecen hojas de vida de varios postulantes, constituyen una rápida y económica fuente de reclutamiento, estos permiten obtener bases de datos fundamentadas en ciertos parámetros, en los cuales se insertan solicitudes para determinados perfiles; a este tipo de bases de datos tienen acceso las grandes empresas que pagan por este servicio a otras organizaciones dedicadas específicamente a este fin. (Alles, 2007)

Una vez reclutados empieza la fase de seleccionar a la persona que va a ocupar la posición, mediante una serie de pasos previamente establecidos. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 38).

2.10 ACTIVIDADES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL GENERAL

Siguiendo el planteamiento de Byars y Rue (1997) citado en Publicaciones Vértice, 1998, dentro del proceso de selección de personal, se pueden distinguir una serie de fases comunes que se emplean en la actualidad, con algunas variaciones dependiendo del cargo y del perfil requerido. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 39).

- Estudio de curriculum o carta de solicitud de empleo.
- Entrevista preliminar.
- Pruebas de capacidad o conocimientos.
- Comprobación de antecedentes o referencias.
- Entrevista final.
- Examen médico.

- Decisión final.
- Incorporación.

2.10.1 Estudio del Curriculum o Carta de Solicitud de Empleo

En ésta fase se estudian las candidaturas de los solicitantes de empleo con la finalidad de conocer si se adecuan o no a los requerimientos específicos de la empresa, por medio de la revisión de la hoja de vida, en dónde se analizan aspectos como educación y experiencia profesional, es en ésta etapa es donde se descartan a la mayor parte de solicitantes. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 39).

2.10.2 Entrevista Preliminar

Es considerada como una práctica habitual de los procesos de selección, debido a la flexibilidad de la misma, la cual permite la comunicación e intercambio de ideas de las dos partes (candidato - entrevistador), ya que el entrevistador puede obtener información de primera mano del candidato y éste a su vez de la empresa y del puesto de trabajo. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 40).

Esta entrevista es fundamental ya que se pueden profundizar en algunos aspectos, que no se lo puede hacer por medio de la hoja de vida que envía el postulante, como son presencia, compostura, fluidez verbal, desenvoltura frente a la entrevista, etc. Esta entrevista nos dará las bases para decidir si se descarta al candidato o proseguir dentro del proceso de selección. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 40).

2.10.3 Pruebas de Capacidad o Conocimientos

Dependiendo de las circunstancias suelen utilizarse como sustitutos de la entrevista preliminar, de tal manera que mediante el uso de instrumentos estandarizados, se toman en cuenta a aquellas personas que obtienen las mejores puntuaciones para continuar en el proceso. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 40).

Estas evaluaciones suelen ser ejercicios que simulan condiciones de trabajo, test de inteligencia, de personalidad, psicotécnicos entre otros. Es importante tener en cuenta que algunas de estas evaluaciones no son aplicables a todos los puestos de trabajo, ya

que por ejemplo los mandos directivos son difíciles de evaluar por medio de este tipo de tests. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 40).

2.10.4 Comprobación de Antecedentes y Referencias

En ésta fase se comprueba la veracidad de los datos y afirmaciones que aparecen en el curriculum, las mismas que han sido manifestadas por el candidato en la entrevista, es importante que se obtenga la información de personas que conocen bien al candidato como son jefes, compañeros, profesores y subordinados. No es fiable tomar las referencias de las personas que sugieren los mismos candidatos en sus hojas de vida, ya que suelen enfatizar en las fortalezas y omitir las áreas de mejora, por lo tanto, es conveniente hacerlo directamente en las empresas en las cuales ha trabajado el postulante. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 41).

2.10.5 Entrevista Final

Es uno de los pasos más importantes del proceso de selección, pues en ella deberá tomarse la decisión final sobre el candidato o los candidatos que se considere ocuparán el puesto con mayor probabilidad de éxito. En ésta se requiere tener la mayor objetividad al evaluar al candidato en los conocimientos y competencias, al igual que en las motivaciones e intereses frente al cargo, con la finalidad de asegurar y confirmar que será la persona que mejor se desempeñará en el puesto y que de igual manera cumplirá sus expectativas personales. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 41).

2.10.6 Examen Médico

Según Peña Baztán (1990) expuesto en publicaciones vértice, 2008, señala que el examen médico es una parte importante más no imprescindible, ya que en la mayoría de casos suele ser omitido dependiendo del cargo que deba desempeñar el candidato seleccionado, ya que este evalúa el estado físico y fisiológico de los candidatos, para desarrollarse en la posición. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 41).

2.10.7 Informe Final

Después de haber sido determinado en base a los pasos anteriores cuales son los candidatos que más se adaptan al perfil, se debe realizar el informe final, en el cual debe

constar información específica que dirija a la persona que lo lee hacia las características por las cuales se tomaron en cuenta a dichos candidatos. (Gonzales Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 106).

La información que se reflejará en el mismo será: (Gonzales Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 106).

- Datos personales del candidato.
- Formación y experiencia profesional.
- Resultado de las pruebas de evaluación.
- Datos obtenidos en las entrevistas.
- Fortalezas y oportunidades de mejora.
- Previsión de la información profesional dentro de la empresa.
- Conclusión final.
- Adicionalmente es importante tener en cuenta la motivación del candidato ante dicho puesto, el clima, la cultura organizacional y la flexibilidad del candidato para poder adaptarse a la organización. (Alles, 2007).

2.10.8 Decisión Final

Suele ser la fase final, en la cual se decide que persona ingresará a la empresa, esta decisión la toma el responsable o jefe directo del futuro empleado, tras una entrevista con los candidatos finalistas. De encontrar al candidato idóneo se pondrá en marcha el proceso de vinculación del mismo. Caso contrario se rediseñará el proceso y se retomará la búsqueda de candidatos. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 42).

2.10.9 Incorporación

En caso de encontrar al candidato idóneo se pone en marcha la incorporación de la persona a la organización, lo que conlleva a un proceso de socialización, puesto que es importante que el colaborador se adapte e integre a la cultura organizacional, a través de un proceso de acogida por el resto de miembros de la empresa. (Publicaciones Vértice 2008, pg. 42).

2.11 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL GENERAL

Existen una gran variedad de técnicas y herramientas, las mismas que variarán de acuerdo al cargo y al perfil que se busque. Las técnicas pretenden evaluar las actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarse de una manera adecuada dentro del puesto de trabajo, así como la conducta y comportamiento que tendrá la persona al momento de incorporarse a la empresa y por ende al puesto de trabajo. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 88).

Las técnicas y herramientas de selección más utilizadas son las pruebas de selección conocidas también como pruebas de idoneidad y las entrevistas de selección. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 88).

2.11.1 Pruebas de Selección o de Idoneidad

Las pruebas de selección o de idoneidad se dividen en tres grandes grupos: (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 88).

2.11.1.1 Pruebas Profesionales

Son aquellas que permiten a través de exámenes, cuestionarios o ejercicios prácticos de simulación valorar los conocimientos que son considerados como característicos de una determinada profesión, por lo tanto, con esto se pretende evaluar si el postulante posee los conocimientos requeridos para desempeñarse adecuadamente en el cargo, o también permite determinar si posee los conocimientos mínimos que le permitirán cumplir las funciones que se requieren para ese cargo específico. (Montes Alonso y González Rodríguez, 2006, pg. 88).

2.11.1.2 Pruebas Psicotécnicas

Estas pruebas se realizan por medio de los test, con los cuales se mide el potencial del candidato en cuanto a la aptitud y los rasgos de personalidad o capacidad. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 88).

Las pruebas de aptitud miden aspectos como inteligencia, razonamiento abstracto, razonamiento numérico, la capacidad verbal, entre otras. Estas son aptitudes que no pueden estar relacionadas directamente con el cargo que se debe cubrir, sin embargo son determinantes a la hora de desempeñarse en cualquier puesto. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 88).

Las pruebas de personalidad como su nombre lo indica, pretenden evaluar la personalidad del candidato, y la manera que ésta influye al momento de desempeñar su trabajo. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 88).

2.11.1.3 Pruebas Grupales

Son las que se realizan a través de dinámicas de grupo, con la finalidad de poder evaluar el comportamiento del candidato dentro del mismo, con lo cual, se puede medir las capacidades del candidato en cuanto a negociación, grado de timidez, capacidad de liderazgo, trabajo a presión, etc. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 88).

2.11.2 Entrevistas de Selección

Son conocidas como las herramientas de selección de personal por excelencia, estas se utilizan con la finalidad de corroborar, contrastar y verificar la información obtenida por parte del candidato, en las fases iniciales del proceso de selección de personal. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 89).

Existen varios tipos de entrevistas, dentro de ellas las principales son: (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 89).

2.11.2.1 Entrevistas Dirigidas

Son aquellas que se adaptan a un guión previamente establecido, determinándose específicamente los parámetros que se desean evaluar. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 89).

2.11.2.2 Entrevistas Libres

Son aquellas que se dejan a la libre improvisación por parte del entrevistador, de tal modo que dirija la entrevista de acuerdo a los parámetros que considere necesario ir evaluando. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 89).

2.11.2.3 Entrevistas Individuales

Es aquella en la cual se entrevista a una sola persona que se encuentra postulando para la posición, aquí puede evaluarlo una persona o varias personas al mismo tiempo. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 89).

2.11.2.4 Entrevistas Grupales

Son aquellas en las cuales varios candidatos son entrevistados simultáneamente por uno o por varios entrevistadores. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 89).

2.11.2.5 Entrevistas de Contacto

Son aquellas en las cuales se produce una primera aproximación del candidato a la empresa y de la empresa al candidato, brindándole detalles de la posición y la empresa conociendo al postulante. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 89).

2.11.2.6 Entrevistas Finales

Son aquellas que realizan los jefes de cada área, a la terna de candidatos finalistas, con el objeto de seleccionar a la persona que ocupará el puesto requerido dentro de la empresa. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 89).

Es importante mencionar que la entrevista para que sea efectiva debe cumplir con algunas condiciones: (Alles 2007, pg. 232).

- Desarrollarse en un ambiente que sea privado con la finalidad que los aspirantes puedan desenvolverse con libertad.
- Se debe entrevistar en un medio en cual exista un mínimo de distracciones, con la finalidad que el candidato se pueda concentrar en la entrevista.
- Cerciorarse que el aspirante se encuentre cómodo, en esto juega un papel importante el comportamiento y la actitud en general del entrevistador, ya que la información obtenida será más productiva y los datos obtenidos mas veraces.
- Se debe tratar que tanto el candidato como el entrevistador ocupen los lugares apropiados en el ambiente, es decir se considera acertado realizar la entrevista en una oficina con un escritorio y sillas, en donde el uno se sienta frente al otro.

2.11.2.7 Entrevista de Incidentes Críticos

Este tipo de entrevista merece ser tomada en cuenta especialmente, ya que en la actualidad muchas organizaciones que tienden hacia la gestión de recursos humanos por competencias la utilizan. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 105).

La finalidad de este tipo de entrevista es identificar las habilidades, conocimientos y características que efectivamente posee un candidato, determinar mediante la entrevista las competencias que según la teoría es un predictor de competencias futuras. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 105).

"En esta entrevista la persona que la conduce, realiza una serie de preguntas abiertas, sobre lo que el candidato hizo, pensó, actuó y sintió ante una situación concreta, de tal manera que se pueden obtener las experiencias tal como sucedieron, así el entrevistador puede averiguar las habilidades y conocimientos que posee el postulante para enfrentar determinadas situaciones." (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 105).

Para que la entrevista sea exitosa, se considera necesario conocer la asociación entre competencias y conductas, por lo que es fundamental tener claras las competencias del postulante y cuáles son las evidencias en sus conductas que pueden revelar que posee las mismas. (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 105).

"La estrategia clave de este tipo de entrevista consiste en trabajar en casos concretos, sobre situaciones relacionadas a las competencias que se requiere medir para la posición." (González Rodríguez y Montes Alonso, 2006, pg. 105).

2.11.2.8 Entrevista por Competencias y la estructura STAR

Uno de los propósitos fundamentales de la entrevista es poder evaluar la adecuación del candidato a la vacante, por lo que uno de los pasos para ellos es la entrevista para evaluar las competencias requeridas. (Alles 2007, pg. 263).

Para conseguir estos datos es importante hacerle al candidato ciertas preguntas, para ello se ha formulado la denominada estructura STAR, que es la situación, la tarea la acción y el resultado. Las preguntas son las siguientes: (Alles 2007, pg. 263).

2.11.2.8.1 Preguntas para evaluar la situación

¿Qué pasó?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Con quién?

2.11.2.8.2 Preguntas para evaluar la tarea

¿Cuál era su papel?, ¿Que debía hacer y para qué?, ¿Qué se esperaba de usted?

2.11.2.9 Preguntas para evaluar la acción

¿Qué hizo y cómo lo hizo?, ¿Qué pasó y porqué?

2.11.2.10 Preguntas para evaluar resultados

¿Cuál fue el efecto?, ¿Qué indicadores observó?, ¿Cómo lo supo y qué paso después?

2.12 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR LA METODOLOGÍA DE COMPETENCIAS

Martha Alles una importante estudiosa de Recursos Humanos, define a las competencias como "características de personalidad devenidas en comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo". (Alles, 2007, pg. 45).

La misma autora propone un modelo de selección de personal en base a competencias, el mismo que consta de 20 pasos, que considera garantizaran el éxito del proceso de selección de personal. (Alles, 2007).

Alvaro de Ansorena Cao, referido en Alles (2007) menciona que "el éxito de un proceso de selección de personal, depende que incluya el menor número de pasos posible, por lo que recomienda simplificar al máximo las operaciones del proceso de selección, ya que los candidatos suelen perder interés en procesos de selección extremadamente extensos". (Alles, 2007, pg. 174).

"Una clave es no tener esquemas rígidos y tener en cuenta cuando es necesario flexibilizar en dos partes, con la finalidad de obtener resultados positivos." (Alles, 2007, pg. 175).

2.12.1 Actividades del proceso de selección de personal bajo la metodología de competencias

Martha Alles propone una metodología que consta de 20 pasos bien definidos: (Alles, 2007, pgs. 175 - 177).

2.12.1.1 Paso 1: Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo

Depende de la línea de la organización y de acuerdo a un estudio previo. (Alles, 2007, pg. 175).

2.12.1.2 Paso 2: Solicitud de empleado o solicitud de personal

Se origina en la línea o cliente interno que es quién solicita cubrir determinado puesto en la empresa. (Alles, 2007, pg. 175).

2.12.1.3 Paso 3: Revisión del descriptivo del puesto

"En caso que la empresa lo tenga previamente establecido y este documento será el punto de partida, el cual deberá ser analizado y se deberán complementar con notas adicionales." (Alles, 2007, pg. 175).

2.12.1.4 Paso 4: Recolectar Información sobre el perfil del puesto

En este paso se debe hacer un análisis de la posición a cubrir, en base a la información obtenida sobre el perfil del puesto. (Alles, 2007, pg. 176).

2.12.1.5 Paso 5: Análisis del personal que integra hoy la organización

Esto se realiza con la finalidad de detectar si existe algún candidato interno con el perfil requerido para que ocupe el cargo. (Alles, 2007, pg. 176).

2.12.1.6 Paso 6: Decisión sobre realizar o no la búsqueda interna

Para el reclutamiento interno se maneja el Job Posting o auto-postulación. (Alles, 2007, pg. 176).

2.12.1.7 Paso 7: Definición de fuentes de reclutamiento externo

Definir si se hará uso de medios externos como: anuncios de prensa, bases de datos, contactos o consultoras. (Alles, 2007, pg. 176).

2.12.1.8 Paso 8: Recepción de candidaturas y postulaciones

Se receptan hojas de vida y postulantes que desean aplicar para el cargo. (Alles, 2007, pg. 176).

2.12.1.9 Paso 9: Primera revisión de antecedentes

Esta fase implica la evaluación y análisis del curriculum o la aplicación de filtros en caso que se realice la búsqueda en internet o por intranet. El objetivo que persigue este paso

es disminuir costos, identificando a los candidatos que más se apeguen al perfil, de tal modo que se optimicen costos y tiempos. (Alles, 2007, pg. 176).

2.12.1.10 Paso 10: Entrevistas (una sola o varias rondas)

Usualmente se manejan dos rondas de entrevistas. La finalidad de las entrevistas es realizar la presentación del puesto al candidato, por otra parte implica el análisis y evaluación de la historia laboral, formación profesional, información personal, etc. para poder definir si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y que grado lo hacen, con respecto al perfil que se busca, adicionalmente se llevará a cabo el análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación a la búsqueda. (Alles, 2007, pg. 176).

2.12.1.11 Paso 11: Evaluaciones específicas y psicológicas

Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, solo para aquellas posiciones que las mismas sean indispensables. Respecto a las evaluaciones psicológicas tienen como fin poder evaluar las actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. Adicionalmente se pueden incorporar evaluaciones para medir competencias como entrevistas BEI y Assessment Center. (Alles, 2007, pg. 176).

2.12.1.12 Paso 12: Formación de candidaturas

En base a la información obtenida gracias a los pasos anteriores se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado, considerando adicionalmente el aspecto económico y las expectativas que tiene los postulantes sobre la posición. (Alles, 2007, pg. 177).

2.12.1.13 Paso 13: Confección de informes sobre finalistas

La información que se entregue debe ser clara y completa, de tal forma que genere interés en el cliente justifique las razones por las cuales fueron escogidos dichos candidatos. (Alles, 2007, pg. 177).

2.12.1.14 Paso 14: Presentación de finalistas al cliente interno

Se coordinan entrevistas con el cliente con la finalidad que las personas escogidas como finalistas sean evaluadas. (Alles, 2007, pg. 177).

2.12.1.15 Paso 15: Selección del finalista por parte del cliente interno

Se debe asesorar al cliente al momento de tomar la decisión final y estar atentos a la satisfacción del mismo, con respecto a las personas presentadas. (Alles, 2007, pg. 177).

2.12.1.16 Paso 16: Negociación de la oferta de empleo

Este paso puede realizarlo directamente el jefe de cada área o dejarlo a cargo departamento de recursos humanos de la empresa para este fin. Cada organización fijará las políticas correspondientes. (Alles, 2007, pg. 177).

2.12.1.17 Paso 17: Presentación de la oferta por escrito

Se utiliza en pocos casos la oferta por escrito del cargo, para que sea analizada por el postulante. (Alles, 2007, pg. 177).

2.12.1.18 Paso 18: Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección

Se debe realizar este paso una vez que la persona seleccionada haya ingresado a la organización. (Alles, 2007, pg. 177).

2.12.1.19 Paso 19: Proceso de admisión

Se comunica al candidato seleccionado y se pacta su ingreso a la empresa en cuanto a fechas y comunicaciones. (Alles, 2007, pg. 177).

2.12.1.20 Paso 20: Inducción

Se encarga de esta fase el área de recursos humanos o jefe del departamento, en donde se le dan a la persona las directrices principales respecto a su cargo y a la empresa. (Alles, 2007, pg. 177).

Los pasos anteriormente mencionados tendrán una intensidad y profundidad, que será variable de acuerdo al cargo, sin embargo, serán considerados para todo el proceso de selección. (Alles, 2007, pg. 177).

Este tipo de proceso de selección es utilizado básicamente en las consultoras especializadas en prestar este tipo de servicios a las diferentes organizaciones, las mismas que deciden ocupar sus servicios por las siguientes razones: (Alles, 2007, pg. 191).

- Otorgan experiencia no disponible dentro de la organización.
- Brindan un punto de vista independiente objetivo y desinteresado.
- Poseen modelos y el tiempo para concentrarse en el tema.
- Tienen acceso a varias fuentes de información.
- Pueden actuar como socio estratégico para la empresa.

2.13 ASPECTOS COMPLEMENTARIOS A TENER EN CUENTA DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

- Será importante tener en cuenta las condiciones materiales de trabajo, ésta información la debe proporcionar el responsable de seleccionar al candidato, brindándole información transparente, sobre las condiciones de trabajo en la empresa, para que el candidato analice de acuerdo a su criterio si son favorables o no. (Alles, 2007, pg. 139).
- Deberá tomarse en cuenta la ubicación geográfica, ya que deberá ser muy específico sobre la ubicación de la empresa y la residencia de la persona, tomando en cuenta las distancias desde la residencia al lugar de trabajo, ya sean las oficinas centrales o las sucursales de la misma. (Alles, 2007, pg. 139).
- En la recolección de los datos del perfil, se debe indagar si la posición requiere realizar viajes, con qué frecuencia y cuál será la duración aproximada de los mismos. En caso que no sea un requerimiento inmediato se deberá indagar si se requerirá esto en el futuro. (Alles, 2007, pg. 140).
- Se deberá conocer el horario estándar de trabajo y en el caso en el que existan diferencias en el horario, se deberá hacer conocer esto al candidato en la entrevista

inicial, con la finalidad de conocer la disponibilidad del mismo. (Alles, 2007, pg. 140).

En base a lo anteriormente estudiado, se puede determinar que el proceso de selección de personal, por medio el modelo competencias, es el proceso más completo al contrastarlo con los demás modelos de selección, ya que abarca todos los aspectos requeridos, puesto que es el resultado de la evolución de la selección de personal, por lo que se considera garantizará una adecuada selección, obteniendo de este modo candidatos que cumplan con el perfil requerido desde los estudios formales, hasta las competencias y características de personalidad que los harán los candidatos idóneos, sin dejar de lado la motivación de los mismos frente al puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

3 MARCO METOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que permitió desarrollar este trabajo, en donde se detallan las técnicas y procedimientos que fueron empleados para establecer la propuesta de mejora del proceso de selección de personal de la firma Deloitte.

En este estudio se procedió a evaluar comparativamente el actual proceso de selección de personal de la Firma, con los diferentes modelos de selección de personal, teniendo como fundamento el enfoque de competencias, con la finalidad de establecer oportunidades de desarrollo en cada fase de la metodología de selección de personal empleada actualmente en la Firma y así generar la propuesta de mejora, que es el fin de este proyecto investigativo.

3.1 ACTIVIDADES

Con el afán de recordar los objetivos generales y específicos de éste estudio, los mismos, ya que en base a ellos se plantearon las actividades realizadas para que los objetivos sean cumplidos, en este trabajo investigativo.

3.1.1 Objetivo General

Realizar un estudio global del proceso de selección de personal que se maneja en Deloitte, para identificar las falencias en cada una de las fases del mismo y conseguir perfeccionar la metodología de competencias utilizada actualmente, mediante una propuesta de mejora.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Evaluar las oportunidades de mejora en cada una de las fases del proceso de selección.
- Actualizar comparativamente el proceso de selección con otros modelos.

- Diagnosticar cada fase del proceso de selección de personal basándose en el enfoque de competencias, para la obtención de oportunidades de mejora en las diferentes etapas.
- Elaborar el plan de mejora que debe ser puesto en marcha para que el proceso de selección personal gane mayor efectividad.

Con la finalidad de llevar a cabo el presente proceso investigativo se realizaron varias actividades, las cuales detallo a continuación.

Entrevista con Autoridades.- Inicialmente se mantuvo una reunión con el Gerente del Área de Human Capital de la Firma, para determinar la viabilidad de este estudio, ya que Deloitte, posee un proceso de selección que se ha manejado por un lapso extendido de tiempo. En la reunión se trataron aspectos importantes como las nuevas tendencias con las cuales se están trabajando la selección de personal en varias organizaciones y la importancia de actualizar el proceso de selección y mejorarlo en cada una de sus fases, por lo que el responsable de Human Capital de la Firma, aprueba a que se lleve a cabo el presente estudio.

Una vez aprobada esta propuesta, se realizó una entrevista a la líder del equipo de selección de la Firma, con la finalidad de obtener datos específicos sobre lo que sucede en general en los procesos de selección que se manejan en la organización, ante lo cual, manifestó que muchos de ellos son cerrados al término del plazo de un mes, que es el tiempo estipulado en el contrato, sin embargo, señala que varios procesos demoran algunos meses en finalizar, ya que considera existen algunas oportunidades de mejora dentro del proceso de selección actual, el mismo que va a ser analizado más adelante.

Por parte de la líder del equipo de selección, se obtuvo la bitácora de procesos del primer semestre del año fiscal 2012 de Deloitte, con la finalidad de tener ejemplos y datos claros de lo que está sucediendo realmente con los procesos de selección de personal en los que se ha venido trabajando. Adicionalmente nos facilitó la carta de propuesta que se envía al cliente, donde constan la metodología que se emplea y el cronograma de actividades, lo cual sirvió para contrastar lo real versus el ideal de selección por competencias y en base a esto plantear mejoras en las fases del proceso de selección de personal que está utilizando en la Firma.

Entrevista a Consultoras.- Como fuente importante de información, se realizaron reuniones del trabajo con las cinco consultoras que manejan el proceso de selección en la empresa, en donde mencionaron que consideran cuentan con un proceso de selección adecuado para las actuales demandas del mercado, además de ser competitivo con las empresas que brindan el mismo servicio.

No obstante, consideran que hay ciertos aspectos que pueden ser mejorados, al usar un modelo de selección de personal como base del cual partir, ya que refieren que en los últimos años, se han ido adaptando y adoptando ciertas prácticas por parte de los directivos, sin embargo, consideran importante generar y actualizar herramientas como son formatos de entrevista, formatos de levantamiento de perfil, entrenamiento para realizar llamadas, entrenamiento para realizar entrevistas por incidentes críticos y por competencias, entre otras herramientas, que aseguran garantizan un proceso de selección más efectivo.

Análisis de Fases.- En donde se procedió a analizar cada fase del proceso actual de selección de personal, comparándolo con el proceso de selección de personal por competencias que propone Martha Alles, también con otros modelos de selección de personal, con la finalidad de extraer lo más valioso de cada uno de ellos y aplicarlo al proceso actual que emplea Deloitte, manteniendo los aspectos positivos y cambiando aquellos que requieren ser actualizados o mejorados.

Retroalimentación por parte del Cliente.- Finalmente se solicitó una retroalimentación a algunos de los principales clientes de la empresa, con quienes se ha trabajado por más de un año, muchos de ellos consideran que se brinda un buen servicio, sin embargo, sugieren como área de mejora agilizar tiempos de entrega de las ternas solicitadas y adicionalmente optimizar algún paso dentro del proceso de selección, que permita obtener candidatos totalmente apegados al perfil que se solicita y evitar así presentar candidatos adicionales, lo cual retrasa considerablemente la finalización del proceso de selección, en dos a tres semanas.

En base a lo anteriormente mencionado se procedió a realizar el análisis riguroso del proceso de selección de la firma tomando en cuenta los detalles proporcionados por las personas involucradas en el mismo, que en este caso son: consultores, clientes y los datos reales proporcionados por la líder de selección que corresponde al estado de los procesos, versus la propuesta que se envía a los clientes.

INDICADORES

Deloitte al realizar el contacto con el cliente envía una propuesta de servicios profesionales, que son los parámetros bajo los cuales se llevará a cabo el proceso de selección de personal. Los principales factores que se encuentran en este documento, son la descripción del cargo que se va a manejar, la metodología bajo la cual se oferta trabajar en el proceso de selección, el cronograma de actividades, la duración e inversión del proceso y el equipo de trabajo responsable de sacar adelante el proceso de selección de personal, entre otros detalles.

3.1.3 Descripción del Cargo

La descripción del cargo que se envía al cliente se la realiza en base al levantamiento del perfil previo, el mismo que se lo efectúa en un reunión previa con la empresa que solicita los servicios de consultoría de la Firma, en caso de no ser factible la reunión con el cliente, se realizará esta actividad por medio de llamadas telefónicas a la empresa cliente o en casos extremos, por medio de mails.

3.1.4 Metodología del Proceso de Selección

En la oferta que se realiza al cliente, consta la metodología a aplicarse en cada proceso de selección de personal, está basada en un enfoque integral, que permite identificar las necesidades, cultura organizacional, los objetivos estratégicos de la organización, y el aporte de la posición donde buscada por la empresa que solicita los servicios de Deloitte.

Esta metodología consta de 4 pasos bien establecidos, con las respectivas actividades de cada uno con sus respectivos productos:

Paso 1: Definición de la Matriz

Como su nombre lo indica consiste en definir el perfil ideal para la posición, considerando aspectos como: experiencia requerida, nivel académico, competencias conductuales y conocimientos técnicos. El producto que se obtiene es la matriz de evaluación, que contendrá ponderaciones para cada uno de los factores mencionados y que nos permitirá delinear el perfil ideal de la posición, que es el objeto de esta selección. Para tener esto en claro remitirse **(anexo 1)**.

Paso 2: Preselección de Candidatos

Consiste en reclutar una cantidad abundante de hojas de vida de las siguientes fuentes: base de datos internas y externas, head hunting y contactos del medio, en esta fase se realizan procedimientos adicionales como:

- Actualizar información.
- Realizar entrevistas profundas.
- Referencias laborales.
- Elaborar el Informe de preselección de candidatos.
- Opcional: Realizar entrevistas iniciales por parte del cliente al grupo preseleccionado de candidatos.

El producto que se obtiene es el informe de preselección que se envía al cliente por medio de un formato establecido en el cual constan datos personales, se detalla la trayectoria del candidato, beneficios actuales, motivación para asumir la nueva posición y la aspiración salarial del mismo.

Paso 3: Evaluaciones Psicotécnicas y Psicológicas

Consiste en ejecutar las siguientes actividades:

- Evaluar a aquellos candidatos pre-seleccionados por el cliente posterior a la segunda fase, por medio la aplicación de test, esto se lo hace por medio de test virtuales que evalúan los diferentes aspectos solicitados por los clientes, en casos especiales se realiza la evaluación de Wartegg, cuando el cliente solicita este servicio.
- Entrevistas técnicas y por competencias, que consiste en entrevistar a los candidatos utilizando inicialmente la entrevista de trayectoria y después la

metodología de entrevista por competencias e incidentes críticos, detalladas en el marco teórico.

- Evaluaciones psicológicas de potencial y aptitudinales, por medio de evaluaciones psicológicas y psicotécnicas.
- Análisis profundo de los antecedentes laborales (360 grados), al contactar a los jefes inmediatos, pares y subordinados de los trabajos anteriores de candidatos, para corroborar información.

El producto es el informe final con un formato establecido por la Firma, en el cual constan el/los candidato/s idóneo/s para la posición, el cual contiene: análisis cuantitativo que consiste en el análisis de trayectoria y ajuste de perfil furo y cualitativo de cada parámetro definido en la matriz que contiene los resultados de las pruebas, resaltando las fortalezas de cada candidato, así como sus aspectos a desarrollar, además de la descripción por niveles del resultado de las competencias evaluadas, a cada postulante.

Paso 4: Cierre del proceso y seguimiento

Para este fin se deben cumplir con las siguientes actividades:

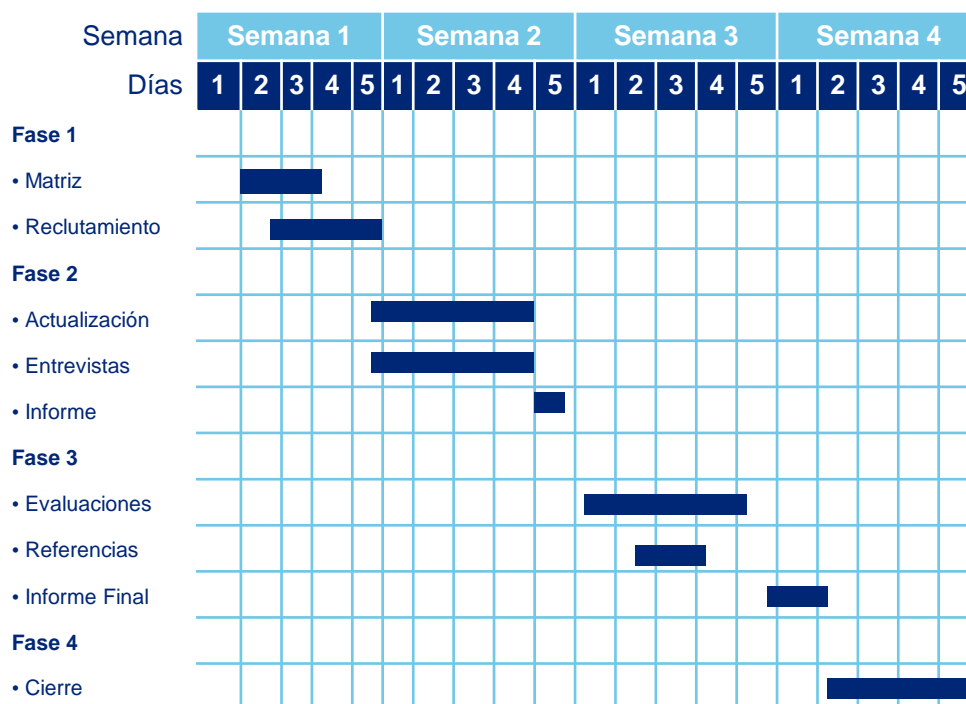
- Coordinar las entrevistas entre el cliente y los candidatos finalistas, para determinar a los opcionados. Esto consiste en una reunión que mantendrán los postulantes preseleccionados para el cargo a cubrirse con el cliente, quién definirá cual es la persona apropiada para ocupar la posición.
- Efectuar un seguimiento de los candidatos contratados, durante los tres primeros meses, analizando su desempeño y adaptación a la empresa. Por medio de llamadas al cliente y a los candidatos, por el lapso de los tres meses y seis primeros meses, dependiendo si se trata de un cargo gerencial o a niveles mas operativos.

3.1.5 Cronograma de Actividades

En este cronograma se observa cada una de las actividades propias del proceso de selección en el cual se deben ejecutar, en el que se sugiere que el proceso de selección se culmine en un lapso de cuatro semanas.

Al estar sujeto a la disponibilidad del cliente y de los candidatos, se solicita presentar la terna en 10 días, que es lo que la competencia también oferta, de acuerdo a los estudios de mercado realizados por la Firma, por lo que el tiempo de presentación de ternas son 10 días laborables, las evaluaciones y entrevistas por parte del cliente deben llevarse a cabo en las dos semanas restantes, con lo que el proceso de selección quedaría finalizado.

Cronograma de Actividades



14 ◆ Este cronograma está sujeto a la disponibilidad del Cliente y los candidatos

© 2011 Deloitte Touche Tohmatsu

3.1.6 Duración e Inversión

Finalmente la empresa propone la duración, términos legales y remunerativos sobre los cuales se va a llevar a cabo el proceso de selección, considerando:

El plazo para la Selección Ejecutiva será de tres a cuatro (3 a 4) semanas aproximadamente, a partir de la aprobación de la propuesta, dando inicio al mismo una vez cancelado el rubro inicial del honorario.

Según la información proporcionada al cliente por Deloitte en la propuesta que se envía al mismo, la posición tendrá un promedio de ingresos mensuales (poner en dólares). El honorario por servicio de búsqueda y selección de ejecutivos es de 2.0 veces por el ingreso del ejecutivo contratado.

Es importante señalar además que no será necesario publicar anuncios de prensa en El Comercio, lo cual implica un ahorro de aproximadamente US \$ 2,000, ya que nos manejaremos con base de datos y head hunting.

La forma de facturación será 50%, no reembolsables a la aceptación de esta propuesta y 50% a la entrega de los informes finales. En caso de que la persona sea contratada con ingresos superiores, se ajustará la diferencia (salario bruto) en la factura final; si es contratada con un sueldo inferior al considerado como referencia, se mantendrá el honorario más el respectivo IVA.

3.1.7 Responsables del Proceso de Selección

Los encargados son el consultor designado, que lo escoge el líder del equipo de selección, quién se hará responsable de ejecutar todas las fases del proceso, el líder solo brinda soporte en casos puntuales, ya que representa a la empresa ante el cliente.

3.2 DATOS DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FIRMA

Teniendo como fundamento la propuesta que se realiza a los clientes sobre los procesos de selección de personal, es importante mencionar lo que sucede con algunos de ellos, ya que en varios de los casos no se cumple con el plazo ofrecido, tanto en el tiempo de presentación de candidatos como en la finalización del proceso con el correspondiente ingreso de la persona seleccionada a la empresa cliente.

Los ejemplos citados a continuación, son los procesos de selección manejados el inicio del año fiscal 2012 en Deloitte, a nivel jefatura y gerencial, este año fiscal inició en Junio del 2011, mismo que se cerrará en Junio 2012, tiempo en el cual se ha podido observar de cerca y formar parte del proceso de selección de personal.

Tabla 2: Datos del Proceso de Selección de Personal

PROCESO DE SELECCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE
Gerente Divisional Sierra Empresa de Cosméticos	Junio 2011	Hasta la fecha abierto
Gerente de Ventas Quito Empresa Industrial	Junio 2011	Julio 2011
Jefe de Recursos Humanos Empresa Industrial	Junio 2011	Julio 2011
Jefe de Mercadeo Farmacéutica	Junio 2011	Agosto 2011
Jefe de Asuntos Regulatorios Farmacéutica	Agosto 2011	Hasta la fecha abierto
Gerente General Empresa de Entretenimiento	Agosto 2011	Hasta la fecha abierto
Gerente de Producto Oncología Farmacéutica	Agosto 2011	Octubre 2011
Gerente de Marketing CHC Farmacéutica	Agosto 2011	Noviembre 2011
Jefe de Mercadeo Empresa Financiera	Julio 2011	Enero 2012
Grouper PM Farmacéutica	Septiembre 2011	Octubre 2011
Gerente de Ventas Farmacéutica	Septiembre 2011	Noviembre 2011
Gerente de Marketing Empresa de Seguros	Octubre 2011	Diciembre 2011
Jefe de Recursos Humanos Empresa Comercial	Octubre 2011	Enero 2012
Gerente de Distrito Farmacéutica	Octubre 2011	Diciembre 2011
Gerente de Diabetes Farmacéutica	Noviembre 2011	Abierto hasta la fecha
Gerente de Recursos Humanos Empresa Industrial Comercial	Noviembre 2011	Enero 2012
Jefe de Producción Empresa Industrial	Diciembre 2011	Abierto hasta la fecha

En base a lo anteriormente expuesto en este cuadro obtenido de la bitácora de la Firma, donde están los procesos de selección de personal manejados en durante el primer semestre del año fiscal 2012, se puede evidenciar que en la actualidad, en algunos de los procesos no se está cumpliendo con los plazos establecidos para el cierre, lo que da a notar que existen algunos aspectos sobre los cuales se deben trabajar, dentro de la

metodología del proceso de selección de personal, por esto fue estudiada a profundidad tomando en cuenta cada uno de los pasos de los cuales consta y comparada con el proceso de selección de personal por competencias y otros modelos que constan en el marco teórico, mismos que permitieron establecer una mejora en dicho proceso de selección.

3.3 PRECONDICIONES

Los factores externos que influyen en este caso son los clientes con los cuales la firma mantiene relaciones laborales, ya que muchos de ellos por cuestiones de tiempo se les complica cumplir con ciertos pasos necesarios para el proceso de selección de personal, por lo que en este caso es preciso concientizarlos sobre la importancia de dichas fases en la obtención de los perfiles apropiados que solicitan a la Firma.

Con el fin de citar algunos ejemplos, los clientes en ocasiones se rehúsan a realizar un levantamiento de perfil, ya que consideran que Deloitte posee experticia en selección de los cargos que requieren sus empresas y consideran este paso una pérdida de tiempo, por lo que la investigación del tipo de empresa se realiza por parte del consultor en otros medios como internet, ex colaboradores de dicha empresa, entre otros medios, sin tener en algunas ocasiones totalmente claros los requerimientos específicos de la empresa cliente, ya que algunas de las personas que solicitan los servicios no consideran que cada organización es distinta y por ende con diferentes necesidades.

En otras ocasiones los clientes no muestran apertura para realizar un levantamiento de perfil personalmente, por lo que prefieren hacerlo por medios alternos, como son a través de una llamada telefónica o por medio de un correo electrónico, en el cual remiten exclusivamente el perfil requerido sin mayores detalles sobre la empresa y su real necesidad, sin permitirle a la Firma tener una mayor acercamiento.

Muchos de los clientes prefieren que el perfil sea descrito por el área de recursos humanos y no por el jefe del área con la vacante, lo que crea mayores dificultades, ya que en muchas ocasiones no son concedores de las competencias técnicas del cargo y otras especificidades las personas de recursos humanos, por lo que, los candidatos enviados al ser entrevistados por los expertos de la empresa son descartados.

También es importante mencionar que las entrevistas que realizan los clientes en muchas ocasiones no son enfocadas en competencias y pueden llegar a descartar candidatos por los niveles de afinidad que generen con los postulantes, ya que inicialmente no se acuerda con el cliente el enfoque específico bajo el que se va a llevar a cabo la entrevista, lo cual sería importante definir para que las evaluaciones y entrevistas sean realizadas bajo un mismo criterio.

3.4 FUENTES DE VERIFICACIÓN

La información utilizada en el presente trabajo investigativo, fue obtenida de la bitácora semanal que se maneja internamente, con la finalidad de tener presente los avances que se dan en cada proceso de selección manejado.

Adicionalmente la información fue rescatada producto de entrevistas con los directivos del área como son el jefe del área o consultor Senior y el Gerente de Consultoría de la empresa. También se utilizó la observación de lo que se presenta en los procesos de selección de personal diariamente en Deloitte.

La parte bibliográfica es solventada por varios autores en el marco teórico, que tratan sobre el proceso de selección de personal por competencias y selección de personal en general, quienes plantean los pasos necesarios para que un proceso de selección de personal sea eficiente, además de los modelos de selección de personal, de tal manera que cada fase quede muy bien sustentada, enfocada al cumplimiento de tiempos y a conseguir a los candidatos con perfiles apegados a los requerimientos del cliente, que además cumplan las expectativas del mismo e incluso las superen.

Se emplearon otras fuentes bibliográficas, las mismas que explican varios modelos de selección de personal, con la finalidad de realizar una actualización efectiva y poder tomar de cada uno de ellos lo más útil con la finalidad que el proceso de selección cumpla con los estándares exigidos por la empresa y adicionalmente cumpla con la oferta y expectativas del cliente.

3.5 ANALISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL CON EL PROCESO DE SELECCIÓN CON UN ENFOQUE DE COMPETENCIAS

En esta etapa del presente trabajo investigativo, se procedió a comparar el proceso de selección actual, bajo el cual la Firma presta sus servicios de consultoría en el área de selección de personal, con el modelo por competencias. Adicionalmente se tomo en cuenta algunos aspectos importantes de otros modelos de selección de personal, con la finalidad de actualizar el modelo de selección empleado en Deloitte y generar por ende una mejora del mismo.

Para esto se procedió a desglosar cada fase de la metodología empleada en la Firma para llevar a cabo el proceso de selección de personal, teniendo en cuenta los aspectos positivos, que se van a mantener y aquellos aspectos que requieren ser mejorados.

3.5.1 Fases del Proceso de Selección de Personal de Deloitte

El proceso de selección de personal que emplea la Firma consiste en cuatro pasos, los mismos que engloban varias acciones adicionales en cada una de las fases, sin embargo actualmente se dejan de lado varios aspectos que refiere el proceso de selección de personal por competencias, lo cual será analizado mas adelante.

Las fases del proceso de selección de la Firma son:

- Definición de la matriz
- Preselección de candidatos
- Evaluaciones y Cierre
- Seguimiento del proceso

Esto puede ser evidenciado en el siguiente cuadro, en el cual se detallan los pasos y actividades que se realizan para llevar a cabo el proceso de selección de personal ejecutivo por competencias.

1. Definición de la matriz

- Definir el perfil ideal para la posición, considerando: experiencia requerida, nivel académico, competencias conductuales y conocimientos técnicos.

2. Preselección de Candidatos

- Reclutar cvs de las siguientes fuentes: base de datos, head hunting y contactos del medio.
- Actualizar información
Realizar entrevistas profundas
- Referencias laborales
- Elaborar el Informe de preselección de candidatos.
- *Opcional: Realizar entrevistas iniciales por parte del Cliente al grupo pre-seleccionado de candidatos.*

3. Evaluaciones

- Evaluar a aquellos candidatos pre-seleccionados por el Cliente posterior a la entrevista inicial
- Evaluaciones psicológicas de potencial y aptitudinales.
- Informe de evaluaciones

4. Cierre del proceso y seguimiento

- Coordinar las entrevistas entre Cliente y los candidatos finalistas para determinar a candidatos seleccionados.
- Efectuar un seguimiento de los candidatos contratados, durante los tres primeros meses, analizando su desempeño y adaptación.

3.5.2 Fases del Proceso de Selección de Personal por competencias según Alles



3.5.3 Análisis comparativo del proceso de selección de personal de la Firma Deloitte

Se procedió en esta etapa al estudio riguroso de cada fase de la metodología del proceso de selección de personal que maneja la Firma, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en cada una de ellas y proponer alternativas, al realizar la comparación respectiva con el modelo de selección de personal por competencias y los modelos de selección de personal, anteriormente expuestos en el presente trabajo.

3.5.3.1 Paso 1.- Definición de la Matriz

Consiste en definir el perfil apropiado, considerando aspectos como experiencia, estudios, competencias técnicas y conductuales, cultura organizacional, características del jefe inmediato, motivos de salida de la otra persona del cargo o motivo de la creación del cargo, etc.

Esto es lo que se conoce en el modelo de selección por competencias como el levantamiento de perfil, sin embargo la firma no cuenta con un formato actualizado que cubra la demanda presente, esta información que es determinante al momento de realizar selección de personal, por lo que se dejan de lado algunos pasos sugeridos por el modelo de selección de personal por competencias, como es el analizar la necesidad de cubrir la posición actual y realizar una revisión del descriptivo del puesto.

La recolección de información sobre el perfil requerido requiere mayor profundidad, generalmente en la Firma es realizada por el consultor senior del área quien recurre generalmente a su experticia para levantar el perfil, por lo cual puede dejar de lado ciertas preguntas clave que se le deben efectuar al cliente, antes de iniciar la búsqueda, para entender con claridad sus requerimientos y expectativas sobre los candidatos.

Al levantar el perfil, no se está indagando a detalle la realidad de la empresa, la razón por la cual se requiere realizar la búsqueda, sobre los motivos de salida de la anterior persona del cargo, lo cual en fases más avanzadas del proceso de selección puede resultar determinante al momento de elegir a la persona potencial que va a ocupar el cargo requerido.

Es importante también tener en cuenta que hay varios clientes a quienes la actividad de levantamiento de perfil les parece una actividad sin sentido, ya que al considerar a la

Firma como un experto en detectar perfiles, se rehúsan a mantener una reunión y en muchas ocasiones envían sus requerimientos vía mail o acceden a una corta entrevista telefónica.

Ante esta situación debería ser un requisito indispensable una reunión para el levantamiento del perfil, haciendo uso de un formato elaborado, el mismo que debe ser completado en su totalidad, el mismo que debe contener preguntas específicas sobre el puesto, características de la posición y de la empresa, entre otros aspectos relevantes que analizaremos más adelante.

Con este formato se obtendrá toda la información necesaria para iniciar el proceso de selección. Adicionalmente es de fundamental importancia el paso que sugiere Martha Alles, que es la revisión de la descripción del puesto, ya que se levanta el perfil en ocasiones sin compararlo en ese momento con descriptivo del puesto, lo que puede ocasionar que escojamos candidatos que no tengan experiencia específica desempeñando ciertas funciones.

Ante lo mencionado es importante el establecimiento de un formato que permita obtener información detallada sobre la organización, su estructura, las funciones específicas del puesto, organigrama de la empresa, organigrama del área, misión del puesto, las características del jefe inmediato y sus colaboradores, empresas que consideran importantes ser tomadas en cuenta, empresas que no deben ser consideradas, competencias técnicas, características de personalidad, datos sobre el candidato que desean (edad, sexo, disponibilidad para viajar, estado civil, etc.), esquema de contratación y remuneración, etc.

El formato creado en base a lo anteriormente mencionado y que solventa las necesidades del levantamiento de perfil de la Firma, para dar inicio al proceso de selección de selección de personal, contando con la información requerida sobre la empresa, características del candidato y conocimientos del mismo, se encuentra en el **(anexo 2)**.

3.5.3.2 Paso 2.- Preselección de Candidatos

Esta fase del proceso de selección abarca varios pasos, los mismos que serán analizadas individualmente, esta fase en la Firma consiste en:

- Reclutar hojas de vida de las siguientes fuentes: base de datos, head hunting y contactos del medio.
- Actualizar información.
- Realizar entrevistas profundas.
- Referencias laborales.
- Elaborar el Informe de preselección de candidatos.
- Opcional: Realizar entrevistas iniciales por parte del Cliente al grupo preseleccionado de candidatos.

Estos pasos son conocidos en el proceso de selección de personal por competencias como: Definición de fuentes de reclutamiento, recepción de candidaturas, primera revisión de antecedentes, entrevistas y confección de informes.

Sin embargo, se está dejando de lado un paso del proceso de selección, que es consultar al cliente si se desea que se evalúen a candidatos internos, ya que estos pueden ser buenas opciones de contratación, lo cual es beneficioso para la organización ya que la búsqueda se reduce considerablemente, pues se puede contar con varios candidatos potenciales de la misma empresa para ser considerados para el cargo.

Es importante analizar cada una de las fases que tiene el segundo paso dentro del proceso de selección de personal de Deloitte:

3.5.3.2.1 Reclutamiento

Dentro del proceso de selección de personal por competencias de acuerdo a lo que Alles menciona, está es una de las principales fases, pues de esta dependerá atraer a los mejores perfiles y más apegados a los requerimientos de la empresa cliente. Sin embargo dentro de la Firma, como ya se mencionó el reclutamiento se centra en el head hunting, dejando por esta razón en segunda instancia, otras fuentes de reclutamiento como son las bolsas de empleo de universidades, medios de comunicación, volantes entre otros que sugieren todos los modelos de selección de personal existentes.

Deloitte en su contrato menciona que al adquirir los servicios de Deloitte, no será necesario que se realicen publicaciones de prensa, lo que genera un ahorro para los usuarios de nuestros servicios, lo cual de acuerdo a lo observado en el día a día, no es una práctica adecuada, ya que en casos de no contar con los perfiles que se requieren por medio del empleo de la técnica del head hunting exclusivamente, en ciertos casos con anuncios de prensa se podría conseguir acceder a estas personas y que ellos decidan postularse para el cargo y así ampliar la cantidad de perfiles a evaluar.

Adicionalmente al ser una empresa multinacional es importante que se tengan formatos para todos los procedimientos del proceso de selección de personal, ante lo cual es importante mejorar y crear un formato, a través de los cuales se maneje el head hunting, el mismo que resulte atractivo para los potenciales candidatos y que sea convincente, ya que actualmente en la firma no se cuenta con un formato y en muchas ocasiones la falta de experticia de los consultores al no tener claros los lineamientos del hunting, puede llevar a perder valiosos potenciales candidatos, ante lo cual es importante crear un formato simple que sea una guía sobre cómo llegar a la persona y atraerla.

Este debe contener información importante, la presentación de la firma Deloitte y la propuesta del proceso que se desarrolla, que debe ser convincente. Este se encuentra en el anexo. **(anexo 3)**.

Respecto a las bases de datos de la firma, se tiene las bases de hunting y la base física con los candidatos entrevistados, sin embargo estas bases en la mayoría de casos están desactualizadas, cuentan con candidatos que salieron de sus organizaciones hace tiempo considerable o que se encuentran en otros cargos dentro de las organizaciones.

Las bases físicas se encuentran de igual manera desactualizadas, con varias hojas de vida, las mismas que no tienen una explicación sobre las razones por las cuales se descartaron a los candidatos, por lo que es recomendable actualizar las bases cada cierto tiempo con ayuda de pasantes y tener un formato en el cual conste la razón en la cada hoja de vida por la cual fue descartado el candidato. También se puede actualizar anualmente vía mail y solicitar hojas de vida e información requerida, explicando a los candidatos nuestro interés por mantenerlos en la base de datos de la empresa.

Existen en la organización fuentes adicionales de reclutamiento como son las bolsas de empleo pagadas, en este caso *Multitabajos*, en dónde se encuentran varios perfiles, sin

embargo en esta se postula mandos medios y operativos, por lo que no representan una ayuda importante en cuanto a los cargos directivos, que son el mayor porcentaje de los procesos que maneja Deloitte, por lo que es importante topar las instituciones que brindan estudios de cuarto nivel a cargos directivos, puesto que en la organización en la mayoría de ocasiones se dejan de lado este tipo de lugares como fuentes de reclutamiento.

3.5.3.2.2 Actualización de Información

Este paso consiste en levantar la información de los candidatos en el primer contacto, obteniendo datos como son educación, tiempo que se encuentra en la empresa, personas que le reportan, salario y aspiración remunerativa para pensar en un cambio y la motivación de la persona para considerar una nueva opción laboral, sin embargo se dejan de lado ciertos filtros importantes que pueden llevar a considerar que el candidato es idóneo y entrevistarlos, lo cual será una pérdida de tiempo y recursos de la organización, puesto que incumplen con los requerimientos básicos para pasar a la siguiente fase.

La empresa cuenta con un formato que es el que contiene los datos anteriormente mencionados, el mismo que se encuentra en el **(anexo 4)**.

Sin embargo, es de fundamental importancia tener en cuenta otros aspectos como tiempo y cargo que mantuvo en sus anteriores empresas para medir la rotación de la persona, motivos de salida de las anteriores empresas, principales funciones, una parte que permita comparar el perfil ideal con el perfil del candidato, con la finalidad de asegurar que va a ser un candidato efectivo, esto se puede lograr con un formato mejorado que se encuentra en el **(anexo 4)**.

Con este formato se pretende analizar el perfil duro del candidato y asegurarse que la persona cumpla con el mismo, de tal modo que en la entrevista personal, no se lo descarte por este motivo, si no solo por características de personalidad, las mismas que no se pueden evaluar vía telefónica, al igual que las competencias, que son la base del proceso de selección, que se plantea en este estudio.

3.5.3.2.3 Entrevistas Profundas

Dentro del proceso de selección de personal es clave realizar las entrevistas a profundidad, con la finalidad de recabar información del candidato, de tal manera que garantice que es la persona idónea para el cargo, al cumplir con las competencias y las características de personalidad solicitadas por el cliente, teniendo también en cuenta las motivaciones del candidato y la capacidad de adaptarse a la nueva cultura organizacional. Dentro de la Firma se garantiza que las entrevistas son realizadas por un enfoque de competencias e incidentes críticos.

En muchas ocasiones por falta de conocimiento o del dominio de la entrevista por competencias, los consultores pueden considerar candidatos idóneos a personas que no cumplen con todas las competencias específicas requeridas, o descartar a candidatos por que no poseen ciertas características de personalidad que son de agrado del entrevistador, cayendo en el subjetivismo y sesgos.

Adicionalmente es importante tratar a profundidad trayectoria profesional, indagando en la situación por la cual la persona ingresa a un trabajo, revisando minuciosamente fechas con meses y años de vinculación y salida de las mismas, además de las razones por las cuales las personas se desvinculan de las organizaciones, ya que los candidatos mencionan en ocasiones aspectos e intereses distintos a los comentados en la entrevista.

Dentro de la entrevista es importante utilizar la estructura STAR: (Figuroa y López Fé, 2002).

Situación.- Describe el candidato la situación que tuvo que enfrentar con todos los detalles de la misma.

Tarea.- La persona comenta cual fue su papel específico.

Acción.- La persona describe como hizo las cosas, metodología empleada y demás detalles.

Resultado.- El candidato se enfoca en comentar el resultado exacto al cual le llevaron sus acciones, y que tipo de resultado logró si fue positivo, negativo y se detecta si en realidad cumplió las metas que se le habían asignado.



Ya que este modelo es un importante medio de indagación, que permite interrogar al candidato de una forma muy precisa y obtener información precisa mediante preguntas como: qué, cuándo, dónde, para qué, con quién.

Respecto a la exploración conductual da lugar a preguntas como: ¿qué pasó?, ¿dónde sucedió?, ¿con quién?, ¿para qué lo hizo?, ¿cuál era su papel?, ¿que debía hacer y que se esperaba de usted?, ¿qué hicieron los otros?, ¿cuál fue el efecto y cómo lo supo?.

Para que la entrevista dentro de la Firma sea exitosa, es importante tener en cuenta que el lugar donde se efectúa la reunión sea privado, ya que en ocasiones hay ruido ambiental, que puede llevar a incomodar y distraer a los candidatos y al entrevistador. Tener en cuenta que el candidato se sienta cómodo para poder acercarse con mayor facilidad al mismo y romper el hielo de una manera apropiada, ya que en el día a día, por la carga laboral, disponibilidad de tiempo o estrés de la situación, se puede obviar este paso y generar tensión en el entrevistado.

Respecto a la subjetividad en la cual se cae en ocasiones, es importante aclarar y preparar a los consultores para evitar crearse primeras impresiones y por ende crear prejuicios antes de realizar la entrevista, en ocasiones dejarse guiar por referencias negativas o positivas de personas que pueden conocer al candidato; es importante

obtener la veracidad de los hechos y la mayor cantidad de información posible, atravesando las defensas de los candidatos. (Alles, 2007)

En Deloitte es importante entrenar a los consultores de tal modo que puedan manejar la entrevista por competencias por completo, ya que por falta de experticia, con ciertos postulantes pueden llegar a permitir que el candidato maneje la entrevista, ante lo cual es importante que el entrevistador sepa guiar al candidato y colocarse en su lugar, al hablar menos y escuchar más, tomar notas durante la entrevista, no proyectar opiniones sobre el entrevistado.

Ante lo anteriormente citado es fundamental la creación de un formato de entrevista que permita tener presentes todos los detalles a preguntar, sin dejar de lado preguntas valiosas, que pueden resultar determinantes.

El formato lo podemos encontrar en el **(Anexo 5)** de entrevista de trayectoria y un formato de entrevistas por competencias.

En la Firma Deloitte, a pesar de la magnitud de la entrevista, es realizada por una sola persona, por lo que en ocasiones con aquellos candidatos que tienen una trayectoria laboral muy extensa, la persona se puede llegar a desgastar y en la entrevista por competencias no llegar a profundizar debidamente, por lo que es necesario que esta sea realizada por dos consultores, donde uno trabaje la parte de experiencia laboral y el otro se centre en el levantamiento de competencias, de este modo incluso se obtendrán dos opiniones antes de considerar enviar a un candidato, garantizando un postulante que se ajusta a los requerimientos de la organización que contrata los servicios de la Firma. Es importante tener en cuenta factores como la hora en la que se realice la entrevista y el cansancio del candidato también puede influir en los resultados de la misma.

Las competencias más utilizadas son las siguientes. (Alles, 2003, pg. 162).

- Adaptabilidad - flexibilidad
- Calidad y mejora continua
- Capacidad de planificación y organización
- Cierre de acuerdos
- Colaboración
- Comunicación eficaz

- Conocimiento de la industria y el mercado
- Conocimientos técnicos
- Desarrollo y autodesarrollo de talento
- Dinamismo - Energía
- Gestión y logro de objetivos
- Habilidades mediáticas
- Influencia y negociación
- Iniciativa - autonomía
- Manejo de Crisis
- Orientación a resultados con calidad

Debido al giro de negocio los niveles ejecutivos de selección de personal que maneja la Firma, se tomarán en cuenta las siguientes competencias, de las cuales observaremos las presuntas en el **(Anexo 5)**: (Alles, 2003, pg. 205).

- Conciencia Organizacional
- Iniciativa
- Liderazgo
- Visión Estratégica
- Adaptabilidad - Flexibilidad
- Comunicación Eficaz
- Dinamismo - Energía
- Orientación al cliente interno y externo
- Pensamiento conceptual
- Productividad

Las preguntas que se plantean son sugerencias, frente a las competencias consideradas, las mismas que pueden ser modificadas, de acuerdo a la necesidad del consultor y dependiendo de cada candidato, y niveles de competitividad ya que existen personas, con las cuales se requieren utilizar otras palabras para llegar a obtener la información requerida.

3.5.3.2.4 Referencias Laborales

Las referencias laborales son una parte fundamental dentro del proceso de selección de personal por competencias, ya que con ellas se puede tener datos exactos del

comportamiento y desempeño real de los individuos en sus respectivos puestos de trabajo, lo cual es considerado un predictor efectivo, del desempeño del candidato en el trabajo para el cual se encuentra postulando, por lo que es importante realizar referencias de 360°, teniendo en cuenta a superiores, pares y subordinados.

Las referencias ideales se considera deben ser realizadas inicialmente en las oficinas de recursos humanos de las empresas anteriores a las cuales el candidato perteneció, ya que de allí se puede comparar la información que brinda el candidato en la entrevista, respecto a las personas que fueron sus superiores, se debe adicionalmente indagar en el área de recursos humanos encargada de proporcionar referencias laborales, por la persona que fue su supervisor directo, pares y subordinados, para poder ratificar información.

Dentro de las referencias es indispensable indagar a cada persona contactada, tiempo que conoce a la persona, tiempo que tuvo la oportunidad de trabajar con la misma, las principales funciones del candidato, logros obtenidos, fortalezas, áreas de mejora, la clase de relaciones interpersonales que mantiene con las demás personas, saber si estarían dispuestos a contratar a la persona nuevamente, indagar a cada entrevistado si la recomiendan para ocupar el cargo de la empresa e indagar las razones de salida del candidato, ya que tienden algunos candidatos a dejar de lado ciertos detalles.

En la Firma se sigue un formato similar para realizar referencias laborales, sin embargo no se indaga en todos los niveles organizacionales, si no se solicita al candidato que proporcione las referencias de sus ex jefes, que en muchas ocasiones mantienen relaciones de amistad lo cual puede restarle objetividad al proceso, por lo que se requiere utilizar un formato en el cual se realicen las referencias laborales, para evitar o emitir detalles importantes. Se debe adicionalmente indagar los logros del candidato ya que esto no consta en el formato y algunas personas pueden llegar a exagerar.

Teniendo como fundamento lo anteriormente expuesto, el formato de referencias laborales empleado en la firma puede ser el que se encuentra en el **(Anexo 6)**.

3.5.3.3 Paso 3.- Evaluaciones

Los test son un conjunto de pruebas que se aplican a los candidatos que se consideran idóneos, con la finalidad de ratificar los datos obtenidos en la entrevista y comparar los

mismos, dentro de ellas están las evaluaciones técnicas, de personalidad, de conocimientos, aptitudinales, etc., las mismas que arrojan resultados estandarizados, los mismos que son utilizados para ratificar si el candidato es idóneo para el cargo y si sus características le permitirán adaptarse a su nuevo cargo y al ambiente organizacional.

En la Firma se cuentan con varias evaluaciones, se trabaja por medio de un sistema de evaluaciones electrónico, el mismo que tiene una batería de evaluaciones que permite evaluar a los candidatos vía mail, este sistema es automático, lo que en ocasiones omite ciertos detalles de las evaluaciones, por ejemplo con este sistema en el 16pf al ser una prueba típica en varias organizaciones ya conocen las respuestas, en su lugar se pueden aplicar algunas alternativas, como es el TPC y el DISC que nos brindan características de personalidad y analiza competencias, que es lo que más se requiere en selección de personal.

Sin embargo, considero de gran importancia contar con una evaluación de tipo proyectivo que permita detectar la personalidad de los candidatos y al mismo tiempo evaluar ciertas características importantes para el desempeño, como su capacidad de análisis y síntesis, adaptabilidad al medio, energía para el trabajo, deseos de crecimiento y desarrollo personal y profesional, esta evaluación es el teste de Wartegg. Ya que se lo aplica solo cuando el cliente solicita y pocas personas del equipo conocen sobre su interpretación. El formato del mismo lo podemos observar en el **(anexo 7)**.

El test de Wartegg evalúa 8 niveles:

1. Identificación de la persona con el medio
2. Emocionalidad
3. Deseo de crecimiento y desarrollo a nivel personal y profesional
4. Inconsciente
5. Canalización de energía para el trabajo
6. Capacidad de análisis y síntesis
7. Sexualidad - capacidad de relacionarse
8. Adaptabilidad al medio y reactividad

Es importante aplicar esta evaluación a los candidatos que pasan a las fases finales, ya que arroja información sobre personalidad y características importantes en el ámbito laboral, estos datos son de gran utilidad para comparar la información obtenida por las

evaluaciones de personalidad y la información lograda en las entrevistas y así poder brindar un informe lo más apegado posible a la realidad.

En la Firma se aplican las evaluaciones dependiendo de la posición para la cual aplican los candidatos, por ejemplo para los cargos comerciales es indispensable el IPV que mide la habilidad comercial y las evaluaciones que permiten medir coeficiente intelectual como Raven y D48 que mide capacidad de razonamiento.

Sin embargo, hay evaluaciones que se aplican a todos los niveles, como son personalidad, capacidad de razonamiento y coeficiente intelectual, las pruebas con las que cuenta la firma detallo a continuación, con la finalidad de incorporar a la batería otras evaluaciones, que en muchos casos no se aplican porque se desconocen las áreas que miden, por lo que a continuación detallo las evaluaciones y que mide cada una de ellas.

Tabla 3: Evaluaciones del Proceso de Selección de Personal

EVALUACIÓN	MIDE
16 PF	Mide la personalidad del individuo. Genera un reporte con 16 escalas de personalidad. Es aplicable para población en general. Contiene dos escalas de control para la validación del test.
BFP - 5	El BFP-5 es una herramienta de Recursos Humanos para evaluar 16 factores de personalidad más 5 dimensiones globales, el test presenta un lenguaje adaptado al medio para lograr un alto índice lecto-comprensivo por parte de los evaluados así mismo su baremación ha sido construida con población ecuatoriana.
BFQ	Test de Personalidad.
D48	Test de Inteligencia.
ELI	Es una evaluación que permite identificar estilos gerenciales, es decir, qué tipo de líder es un Jefe o Gerente de tal forma que pueda adaptar de mejor forma la situación y el equipo de gente que debe liderar. El reporte muestra extensas guías interpretativas.
IC	Mide la capacidad del candidato para trabajar bajo factores de presión.
IEC	Test que mide su conducta y manera de proceder en relación con su entorno.

EVALUACIÓN	MIDE
IPV	Test que mide la capacidad comercial.
MBTI	Test que evalúa la personalidad.
MONEDAS -2	Test que mide la habilidad para ejecutar tareas matemáticas utilizando monedas.
PMA (E), PMA (N), PAM (R), PAM (V)	Test que mide el razonamiento espacial, numérico, lógico y verbal.
RAVEN	Test que mide el factor "G".
TEST DE SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES	Test gerencial Aplicable solo en niveles superiores (Supervisores, Jefes y Gerentes).
TPC DE COMPETENCIAS	<p>TPC. Una Herramienta para Recursos Humanos</p> <p>Qué evalúa 17 competencias laborales genéricas</p> <p>Aplicación Áreas administrativas organizacionales</p> <p>Preguntas 85 cuestiones de <i>elección forzada</i></p> <p>Tiempo Sin tiempo de aplicación (25 min. aprox.)</p> <p>Baremo Ecuatoriano</p> <p>El TPC es una herramienta para Recursos Humanos, aplicable para los subsistemas de Selección, Desarrollo y Consultoría de RH en general.</p>
WONDERLIC	Test de agilidad mental, inteligencia general y trabajo bajo presión.

3.5.3.4 Elaboración de Informes Finales

Dentro de la Firma los informes finales consisten en redactarse la información de los candidatos finalistas, los datos personales del candidato, redactar la trayectoria considerada del mismo de cada uno de sus empleos con funciones, logros, motivación de asumir el nuevo cargo y motivos de salida, adicionalmente se redacta las competencias de cada uno de ellos. Se detalla el entorno familiar y personal, los cuadros del perfil que se busca, el descriptivo de las competencias buscadas.

Como anexos se encuentran las referencias laborales, los cuadros comparativos de evaluaciones, con lo cual se obtiene de tres candidatos informes de hasta 60 hojas, que en muchas ocasiones por la extensión del mismo o los clientes no leen a profundidad la información vertida en los mismos, ya que muchas veces las consideran innecesaria.

Por lo que considero importante simplificar al informe, redactando la información más relevante, no es necesario transcribir nuevamente la hoja de vida, se podría poner las fechas de ingreso y salida de cada empleo y las funciones de su actual trabajo, los motivos de salida, funciones relevantes, indagar en referencias laborales. Posterior a esto redactar las competencias de cada candidato con sus respectivas referencias laborales y los resultados de las evaluaciones.

Con la finalidad de dar mayor objetividad al proceso de selección y a la lectura del informe y adicionalmente optimizando tiempos, ya que el informe de la magnitud que se realiza demora aproximadamente uno a dos días en elaborarlo y los clientes no siempre consideran toman en cuenta toda la información que ya se encuentra en la hoja de vida.

3.5.3.5 Paso 4.- Seguimiento

El seguimiento consiste en los pasos a realizarse después de presentada la terna al cliente, esto incluye la coordinación de las entrevistas con el mismo, comunicación a los candidatos no seleccionados y agradecimiento por haber participado en el proceso de selección, con el candidato seleccionado se debe hacer un seguimiento de los tres primeros meses sobre desempeño y adaptación del mismo en la empresa, este seguimiento se debe hacer con el candidato y con el cliente, ya que de no estar satisfecho el candidato los tres primeros meses o el empleador, la Firma oferta una garantía para un reproceso.

En la organización se llega hasta la vinculación del candidato, sin embargo en la mayoría de las ocasiones no se agradece con una llamada, si o vía mail a los candidatos que se presentan al proceso de selección, ya que no existe un sistema de control constante del mismo, tampoco se controla por medio de un sistema establecido, que el seguimiento de candidatos sea realizado a los tres meses en cargos operativos y jefaturas, y seis meses en el caso de gerencias y direcciones, de la vinculación de los mismos, por lo que se debe contar con una bitácora en la cual se haga seguimiento de cada uno de los candidatos seleccionados. Bitácora de seguimiento podemos verlo en el **(anexo 8)**.

Con la finalidad de hacer más visible al proceso de selección de personal de la Firma, sus problemas y áreas de mejora, describo la situación en el siguiente cuadro.

Tabla 4: Fases del Proceso de Selección de Personal Áreas de Mejora

FASE	PASOS A EJECUTARSE	PROBLEMA	ÁREA DE MEJORA
<p>Fase 1: Definición de la Matriz</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir el perfil ideal para la posición, considerando: experiencia requerida, nivel académico, competencias conductuales y conocimientos técnicos. Lo que se conoce como levantamiento de perfil 	<ul style="list-style-type: none"> En la firma no existe un formato establecido para levantamiento de perfil con los clientes, el cual no es obligatorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Formato mejorado de levantamiento de perfil, el mismo que debe ser utilizado de manera obligatoria con todos los clientes que recurren a los servicios de la firma. Debe ser un requisito para iniciar el proceso de selección.
<p>Fase 2: Preselección de Candidatos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reclutar hojas de vida de varias fuentes como: base de datos, head hunting y contactos del medio. Actualizar información Realizar entrevistas profundas Referencias laborales 	<ul style="list-style-type: none"> El reclutamiento dentro de la Firma se basa casi netamente en Head Hunting, dejando de lado varias fuentes de reclutamiento valiosas que pueden agilizar el proceso de selección. No se consulta al cliente sobre evaluar candidatos internos. Levantamiento bajo de información en el primer acercamiento. Entrevistas sin formato obligatorio. Referencias laborales en un formato básico. 	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento utilizando otras fuentes como son bolsas de empleo de universidades, publicaciones y bolsas de empleo virtuales. Evaluar candidaturas internas. Adicionalmente sería importante actualizar bases de datos con los pasantes y tener un formato de head hunting para poder llegar a los candidatos y atraerlos. Levantamiento de información mediante un formato mejorado donde consten adicionalmente la trayectoria en otras empresas.

FASE	PASOS A EJECUTARSE	PROBLEMA	ÁREA DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el Informe de candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes finales muy extensos. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas entre dos consultores, con un formato que maneje trayectoria y otro formato que maneje preguntas por competencias de acuerdo al cargo. Formato mejorado de referencias laborales. Informes más concretos y con la información específica que requiere el cliente.
Fase 3: Evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones virtuales que emplea la firma de acuerdo al cargo a evaluarse. 	<ul style="list-style-type: none"> Se aplican exclusivamente evaluaciones virtuales, muchas de estas los candidatos ya las conocen ya que son muy populares en todas las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones proyectivas como el test de Wartegg, que brinda valiosa información de personalidad y es un buen predictor de las características del candidato a nivel laboral.
Fase 4: Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de entre el cliente y el candidato, y agradecimiento a los candidatos no seleccionados y realizar un seguimiento con el cliente y el candidato durante los tres meses de garantía que ofrece la Firma. 	<ul style="list-style-type: none"> Se hace un seguimiento hasta la vinculación del candidato, más no se hace el seguimiento del mismos ya que no existe un mecanismo de control constante. 	<ul style="list-style-type: none"> Bitácora de seguimiento de candidatos contratados, los tres primeros meses de garantía que otorga la firma.

3.6 ACTUALIZACIÓN COMPARATIVA CON OTROS MODELOS DE DELECCION

Para realizar el análisis comparativo, se procederá a utilizar los modelos de selección de personal estudiados en el Capítulo II de este trabajo investigativo, con la finalidad de tomar lo más positivo de estos modelos y adecuarlos al modelo de selección de personal que se maneja en la Firma, con el objeto de actualizar al mismo.

Es importante tener en cuenta que el modelo de selección de personal por competencias, es una evolución de los modelos de selección de personal anteriores, sin embargo es trascendental tomar ciertas características de los demás patrones, para que permitan actualizarlo y compararlo para determinar ciertas acciones que pueden resultar beneficiosas para que el proceso de selección de personal sea efectivo.

En este estudio comparativo, va a proceder a tener en cuenta algunas acciones importantes, con las cuales cuentan los otros modelos de selección de personal, que pueden ser adicionadas al proceso de selección de personal por competencias, con la finalidad de fortalecerlo y hacerlo más efectivo.

Tabla 5: Actualización Comparativa del Proceso de Selección

MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	ACTUALIZACIÓN	ANTERIORMENTE
Modelo de Selección Tradicional	Tener criterio y un predictor en cuanto al candidato.	Se basaba sólo en la entrevista.
Modelo de Selección de Correlación y Riesgos	Tener un criterio y varios predictores.	No se conocen ni se toman en cuenta los predictores.
Modelo de Selección de Cutoff Múltiple	En éste modelo un candidato será considerado válido siempre y cuando cada uno de los criterios cumpla con un el puntaje mínimo requerido para ocupar el cargo.	No se consideran puntajes mínimos.
Modelo de Selección Secuencial de Toma de Decisiones	Se toma la decisión final en base a varios criterios.	Se decide en base a un solo criterio, generalmente afinidad.

MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	ACTUALIZACIÓN	ANTERIORMENTE
Modelo de Selección de Variables Moderadoras	Diferencias entre los candidatos.	Generalmente no se presentaban varios candidatos, un candidato como única opción.
Modelo de Selección de la Variable de Drunnette	Diferencias individuales entre los candidatos.	Un candidato como opción.
Modelo de Selección de Personal por Colocación	No recomendable, no hay más opciones de decisión.	Igual anteriormente.
Modelo de Selección por Clasificación	Selección de personal, no recomendable no incluye competencias.	Igual anteriormente.

En base a la comparación anteriormente realizada, se puede determinar que el proceso de selección de competencias es una evolución de la selección de personal, sin embargo es relevante no dejar de lado algunas prácticas como basar el proceso de selección con criterios y predictores, de tal manera que los candidatos se apeguen al perfil que solicita el cliente.

Adicionalmente es importante en el proceso de selección de personal por competencias tener en cuenta que cada ser humano es un mundo totalmente distinto, por lo que cada uno de ellos posee diferentes aspiraciones, motivaciones y razones, lo cual es algo fundamental, aparte de las competencias técnicas, ya que así también se podrá detectar a las personas con las características requeridas para el cargo.

Teniendo en cuenta estos aspectos del proceso de selección de personal por competencias, se puede garantizar un proceso exitoso, optimizando tiempos, recursos en la entrega de resultados a los clientes, que es el objetivo que persigue la firma.

CAPÍTULO IV

4 MARCO LÓGICO

4.1 SOSTENIBILIDAD

El presente proyecto está enfocado hacia el área de Human Capital, específicamente al departamento de Consultoría de Selección de Personal, para implementarlo se requiere la aprobación de aplicar la presente propuesta, como el modelo oficial de la Firma, bajo el cual se manejará de ahora en adelante los procesos de selección de personal.

Se puede implementar esta propuesta en la organización, al reemplazar el actual procedimiento de selección de personal, por la metodología propuesta en el presente estudio, pues se determinaron los principales problemas y se brindó una solución a cada inconveniente, desarrollando la propuesta de mejora con argumentos sólidos, con la cual se solventan las falencias existentes, obteniendo un proceso más sólido y competitivo con el mercado, el mismo que cumple las expectativas de clientes, el mismo que está diseñado acorde a las necesidades actuales.

La presente propuesta puede ser mantenida dentro de la organización, al implementarlo en la empresa como el procedimiento a ser aplicado en todos los procesos de selección y adicionalmente capacitando al personal sobre la nueva modalidad de selección de personal mejorada, de tal manera que sea manejada por los consultores y personas nuevas que ingresen, a la organización asegurando que se mantenga esta modalidad, implementando el uso de manuales y formatos.

En base a lo anteriormente mencionado, pongo a consideración la propuesta de mejora del proceso de selección de personal de la Firma, en donde constan los responsables de lograr que se implemente, ejecute y mantenga el presente estudio dentro del área de consultoría, en este constan los principales recursos, actividades e indicadores requeridos que la presente propuesta de mejora sea efectiva y ejecutada.

4.1.1 Propuesta de Mejora del Proceso de Selección de Personal con un enfoque de competencias

Propuesta: Debe plantearse a nivel departamental, a los líderes del área y a los consultores responsables del manejo directo de los procesos de selección de personal.

- Se debe involucrar a los líderes del área con la finalidad que aprueben el modelo de selección de personal mejorado, como el método a ser empleado en Deloitte y permitan la implementación del mismo y brinden capacitación al personal del área.
- Los consultores, son los usuarios directos del modelo mejorado de selección de personal, el mismo que permite la optimización de tiempos y recursos, solventando de este modo las falencias existentes en el modelo anterior.

Actividades: Son aquellas a las que apela la organización y sus líderes para alcanzar los objetivos que se pretenden.

- En el plano de los líderes consiste en actividades como, la aprobación del modelo de selección de personal como el oficial a ser empleado por la Firma, capacitación a los consultores sobre la metodología de selección bajo el modelo de competencias al igual que la metodología de entrevistas por competencias y capacitación de la aplicación de Test de Wartegg, con la finalidad de fortalecer los conocimientos, la aplicación de talleres de análisis, grupos focales para comentar y analizar sobre asuntos referidos al proceso de selección de personal y adicionalmente inducir al personal a utilizar las herramientas internas de capacitación de la Firma, como los sistemas con los que cuenta.
- A nivel de consultores la aplicación del modelo de selección de personal mejorado, poniendo en práctica los nuevos conocimientos y haciendo uso de los formatos mejorados, los mismos que permiten obtener la información requerida y familiarizarse con el proceso de selección de personal mejorado, en base a un riguroso estudio de cada una de las fases del mismo.

Recursos: Son aquellos que se requieren para la adecuada ejecución de las actividades programadas como recursos financieros para capacitación del personal, capacitadores

con sólidos conocimientos, ambiente adecuado y personal apropiado que acepte el cambio, disponibilidad de los líderes para guiar al equipo de trabajo.

Responsables: Son principalmente los líderes del área que velar por la implementación y el cumplimiento en el trabajo de los nuevos estándares requeridos para que se lleve a cabo y se aplique el presente trabajo investigativo. Adicionalmente garantizar la capacitación del personal.

Los consultores son los responsables directos ya que depende enteramente la disposición para aplicar la nueva modalidad y generar los cambios requeridos, lo cual se verá evidenciado en el cumplimiento de los indicadores, respecto a los resultados de los procesos de selección de personal.

Indicadores: Son aquellos que se emplean para determinar el progreso de la propuesta de mejora de selección de personal. Informe de falencias en cada una de las fases del proceso de elección de personal empleado en la Firma. Informe comparativo, al obtener lo más valioso de cada modelos de selección de personal empleado. Informe detallado sobre las oportunidades sobre las cuales trabajar dentro del proceso de selección de personal en general y por cada fase del mismo. Propuesta de mejora elaborada para ser aplicada en la organización.

Indicadores Cuantitativos del Proceso de Selección: De los 16 procesos de selección de personal manejados a nivel gerencial y de jefaturas, se ha reclutado un total de 1700 personas por medio de head hunting principalmente y referidos del medio, de dónde se han seleccionado a un total de 12 personas. Es decir que de los 16 procesos de selección de personal en marcha en el primer semestre del año fiscal 2012, se ha logrado cerrar el 75% de procesos de selección de personal de la Firma. De todos ellos no ha habido reprocesos por salida de candidatos antes del cumplimiento del período de prueba, lo cual ratifica la efectividad de las personas seleccionadas para ocupar los puestos vacantes en las empresas clientes.

Tabla 6: Propuesta de mejora del Proceso de Selección

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS				
Involucrados	Actividades	Recursos	Responsables	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del área del área de consultoría de selección de personal de la Firma. • Consultores del área de selección de personal, como usuarios directos de la propuesta de mejora a implementarse en la Firma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del modelo de selección de personal como el oficial a ser empleado por la Firma. • Capacitación a los consultores sobre la metodología de selección bajo el modelo de competencias. • Capacitación de la aplicación de test de Wartegg. • Aplicación de talleres de análisis, grupos focales. • Hacer uso de los formatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros para capacitación del personal. • Capacitadores con sólidos conocimientos. • Ambiente adecuado. • Personal apropiado que acepte el cambio. • Disponibilidad de los líderes para guiar al equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes del área. • Consultores que manejan directamente el proceso de selección de personal de la Firma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de falencias en cada una de las fases del proceso de elección de personal empleado en la Firma. • Informe comparativo, al obtener lo más valioso de cada modelo de selección de personal empleado. • Informe detallado sobre las oportunidades de mejora del proceso de selección de personal. • Propuesta de mejorada elaborada, para ser aplicada en la organización.

4.2 MEDIOS E INSUMOS

Los medios e insumos que se requieren para llevar a cabo las actividades planificadas del presente proyecto, son:

Tabla 7: Medios e Insumos

ACTIVIDADES	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	PERSONAS INVOLUCRADAS
Capacitación sobre competencias	Bibliografía Tecnología	Costo de la empresa contratada para la capacitación	Personal directivo, capacitadores y consultores
Capacitación sobre el Test de Wartegg	Bibliografía Tecnología	Adquisición de bibliografía y costo de la empresa que brinde la capacitación.	Personal directivo, capacitadores y consultores
Impulsar la utilización de los recursos internos de la Firma	Tecnología	No aplica	Personal directivo, capacitadores y consultores
Talleres de análisis	Papelería Espacio físico	Costo de los insumos de papelería	Personal directivo, capacitadores y consultores
Grupos focales	Papelería Espacio físico	Costo de papelería	Personal directivo, capacitadores y consultores
Implementación de formatos	Papelería Tecnología	Costo de la impresión de los formatos.	Personal directivo, capacitadores y consultores

4.3 BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos del presente proyecto son la Firma Deloitte como tal, consultores internos de la Firma y las diferentes empresas usuarias del servicio de selección de personal, de los mismos que procederé a explicar los beneficios que recibe cada una de las partes con esta propuesta.

La Firma es un beneficiario directo, puesto que gracias al presente estudio se detectaron las falencias con las cuales estaba funcionando el servicio de selección de personal, así se pudo solventar las mismas y obtener un proceso de selección de personal sólido, con base en competencias que garantiza una adecuada ejecución del proceso de selección de personal, al ser más riguroso, con formatos establecidos y sustentado con fuertes bases teóricas. Adicionalmente brinda clientes satisfechos y recurrentes, lo cual garantiza ganancias para la organización y hace rentable ésta área de negocio de la empresa.

Los consultores internos de la Firma son igualmente beneficiarios directos, ya que al contar con un proceso de selección de personal mejorado, se agiliza el trabajo, de tal modo que se optimizan tiempos y recursos, presentando candidatos apropiados y acorde a los requerimientos del cliente en la primera terna, evitándose de este modo reprocesos o caídas de ternas. Adicionalmente se cuentan con formatos establecidos que permiten asegurar y garantizar la eficacia del proceso de selección, sin dejar de lado ningún procedimiento indispensable para garantizar la eficacia del mismo.

Otros beneficiarios son los candidatos que participan en el proceso de selección de personal, ya que con un proceso de selección mejorado se agiliza al mismo, con pasos específicos, evitando procedimientos demasiado extensos que lleven a que pierdan el interés los candidatos, adicionalmente al seleccionar a la persona se garantiza que la misma se sienta a gusto en su nuevo puesto de trabajo y cumpla con las expectativas de desarrollo y crecimiento que tenía respecto al mismo.

Finalmente otro de los beneficiarios directos son las empresas clientes o usuarias de los servicios de selección de personal de la Firma, puesto que al contar con un proceso de selección más sólido obtienen un servicio de mayor calidad, garantizando la efectividad de las ternas presentadas, recibiendo candidatos en los tiempos establecidos, evitando pérdidas de tiempo en la vinculación de los nuevos talentos a sus respectivas organizaciones y por ende obteniendo servicios de calidad en menor cantidad de tiempo, que es lo que solicitan constantemente.

4.4 MONITOREO

El sistema de monitoreo el cual va a ser implementado para tener la factibilidad de realizar el control continuo de la implementación del proyecto es través de una bitácora

que permita realizar seguimiento de cada uno de los procesos de selección el transcurso del año fiscal respectivo y en base a ello determinar el avance del mismo.

La bitácora tiene la finalidad de hacer un seguimiento de cerca de cada uno de los procesos de selección de personal y los resultados de los mismos, en base a esto dentro de la bitácora deben constar algunos datos básicos como: tiempo en entrega de la terna, tiempo tardado en cerrar el proceso de selección, permanencia de los candidatos en la nueva empresa (ante lo cual se realizará un seguimiento entre los tres, seis y primer año de permanencia de la persona seleccionada), recurrencia del cliente, nivel de satisfacción del cliente con la persona vinculada a la empresa (para lo cual se debe mantener contacto con el cliente), así se pueden corroborar datos, entre los proporcionados por el candidato seleccionado y los datos proporcionados por el cliente.

Estos factores e indicadores serán los que determinarán la implementación y mejoría del estado del proceso de selección de personal actual, adicionalmente se deberá contar con un informe de los consultores del área encargado de realizar directamente el proceso de selección de personal, con la finalidad de conocer los resultados que están obteniendo, en el informe deben constar tiempos en los cuales presentan las ternas, informe sobre procedimientos utilizados y efectividad de los mismos, formatos empleados y comentarios adicionales, ya que los mismos pueden ser beneficiosos para fortalecer aún más al proceso de selección de personal, en caso que alguna de las fases requiera alguna ligera modificación.

Es así como se puede lograr un seguimiento del proceso de selección de personal propuesto y monitorear de cerca la implementación del mismo, también esto permite tener un conocimiento de los resultados que este arroja, de tal modo que se pueda ratificar la conveniencia de mantener el proceso de selección de personal en la firma y los beneficios de manejar el proceso de selección de personal mejorado con un enfoque de competencias más fuerte.

4.5 EVALUACIÓN

En vista que el presente proyecto implica clientes y la Firma como tal, para poder tener un sistema de evaluación efectivo, el mismo que evidencie los logros y la efectividad del proyecto, el sistema de evaluación a emplearse debe ser enfocado hacia los usuarios del servicio y los resultados obtenidos, con el presente proyecto implementado en Deloitte.

Así el sistema de evaluación debe ser realizado por el lapso de un año fiscal, manteniendo contacto con el cliente mediante un seguimiento constante a los tres meses, seis meses y un año de vinculada la persona a la organización, con esto se pueden obtener datos relevantes para determinar la efectividad de la propuesta del proceso de selección de personal y si la mejoría es notoria.

En el contacto con los clientes va a obtener información sobre el número de candidatos que han permanecido en las organizaciones, después de finalizado el tiempo de garantía de tres y seis meses ofertado por la firma (tres meses cargos operativos y jefaturas y seis meses gerencias y cargos directivos), adicionalmente se puede medir el índice de rotación de los candidatos presentados a las diferentes organizaciones.

Adicionalmente se debe consultar a las empresas clientes los resultados de estas personas en las evaluaciones de desempeño realizadas, para medir la efectividad de la persona en su nuevo puesto de trabajo y corroborar que el candidato seleccionado fue el apropiado.

Internamente se puede medir la efectividad del proceso de selección mediante la recurrencia de clientes para solicitar los servicios de selección de personal de la Firma, ya que clientes recurrentes es un sinónimo de clientes satisfechos, en caso de no contar con clientes recurrentes se debe indagar sobre las causas por las cuales desisten de trabajar con la Firma, en muchas ocasiones no tiene que ver necesariamente con el servicio prestado por la Firma, más bien en ocasiones con las cuestiones sobre honorarios que maneja la competencia.

4.6 COSTOS DE PRESUESTO

Tabla 8: Presupuesto del Proyecto

PRESUPUESTO								
ESTRATEGIAS	TAREAS O ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PRESUPUESTO ANUAL
		INICIO	FIN					
Capacitación sobre competencias	Determinar las empresas con las cuales se va a trabajar para la capacitación a los consultores del área de selección	06 - 2012	07 - 2012	Socio del área de consultoría aprueba Consultor Senior realiza la búsqueda	Humanos	# de empresas que capacitan sobre competencias en la ciudad de Quito.	Evaluación del personal capacitado en el modelo de competencias	US \$6,000
	Definir el número de consultores que asistirán al curso de capacitación	06 - 2012	07 - 2012	Consultor Senior del área de selección	Humanos	# de consultores en rol del área de HCAS		
	Mantener reuniones con empresas de capacitación con la finalidad de conocer y determinar los temas a desarrollarse en cada módulo del curso.	06 - 2012	07 - 2012	Socio del área de consultoría.	Humanos	# de reuniones realizadas		

ESTRATEGIAS	TAREAS O ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PRESUPUESTO ANUAL
		INICIO	FIN					
	Evaluar el presupuesto para llevar a cabo la contratación del servicio.	06 - 2012	06 - 2012	Socio del área de consultoría.	Humanos y financieros	Presupuesto referencial asignado DTT		
	Desarrollar el plan de capacitación	07 - 2012	08 - 2012	Capacitadores	Humanos y financieros	% de consultores que aprobaron capacitación		
Capacitación sobre el Test de Wartegg	Coordinar con el socio del área de consultoría los lineamientos necesarios para capacitar a los consultores del área.	07 - 2012	08 - 2012	Consultor Senior del área de consultoría	Humanos	# de horas semanales destinadas a la coordinación de los lineamientos de la capacitación	Evaluación a los consultores capacitados en el Test de Wartegg	US \$500
	Desarrollar el programa de capacitación con énfasis en la medición de competencias y personalidad.	07 - 2012	08 - 2012	Consultor Senior del área de consultoría	Humanos	% de consultores que aprobaron el curso de capacitación		

ESTRATEGIAS	TAREAS O ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PRESUPUESTO ANUAL
		INICIO	FIN					
	Reunión con la empresas de capacitación	07 - 2012	08 - 2012	Socio del área de consultoría	Humanos	# Reuniones realizadas		
	Evaluar presupuestos para llevar a cabo la capacitación	07 - 2012	07 - 2012	Socio del área de consultoría	Humanos, tecnológicos	Presupuesto referencial asignado HCAS		
	Impulsar la utilización de los recursos internos de la Firma	Incentivar y concientizar a los consultores sobre utilizar los medios disponibles de la empresa para la capacitación	08 - 2012	09 - 2012	Socio del área de consultoría	Humanos	% de consultores que utilizan las herramientas	
	Reunión con el socio del área con la finalidad de determinar las capacitaciones que deben realizar todos los consultores del área	08 - 2012	08 - 2012	Consultor Senior del área de selección	Humanos	% del cumplimiento del plan de capacitación		

ESTRATEGIAS	TAREAS O ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PRESUPUESTO ANUAL
		INICIO	FIN					
	Presupuesto de tecnología requerido para facilitar capacitación. Ya se cuenta con máquinas	08 - 2012	08 - 2012	Socio del área de consultoría	Humanos, tecnológicos y financieros	Presupuesto referencial asignado HCAS		
Implementación de formatos	Coordinar con el consultor Senior los formatos a implementarse	09 - 2012	10 - 2012	Consultor Senior del área de consultoría	Humanos y tecnológicos	# de formatos a implementarse	Verificación de la aplicación del formato	US \$500
	Capacitar a los consultores sobre utilización de formatos	09 - 2012	11 - 2012	Consultor senior del área de selección	Humanos, financieros y tecnológicos	# consultores a capacitarse		
	Evaluar presupuesto para implementar formatos.	09 - 2012	10 - 2012	Socio del área de consultoría	Humanos y tecnológicos	Presupuesto referencial asignando HCAS		
Total US\$ 10,000								

4.7 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Tabla 9: Matriz del Marco Lógico

OBJETIVO	RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RECURSOS
Diagnosticar cada fase del proceso de selección de personal basándose en el enfoque de competencias, para la obtención de oportunidades de mejora en las diferentes etapas.	Determinación de las falencias en cada fase del proceso de selección de personal empleado en la Firma	Reuniones con los directivos del área con la finalidad de levantar información. Comparación del proceso de selección de personal actual con el proceso de selección de personal bajo el modelo de competencias.	Evaluación del proceso de selección de personal	Informe de falencias en cada una de las fases del proceso de selección de personal empleado en la Firma.	Bibliografía apropiada Internet Computadora Papel Impresora
Actualizar comparativamente el proceso de selección con otros modelos.	Beneficios de cada modelo de selección de personal, sin embargo es importante tener en cuenta que el modelo de selección de personal por competencias es la evolución de los demás modelos de selección.	Estudio comparativo con los principales modelos de selección de personal existentes.	Brechas obtenidas producto del análisis.	Informe comparativo del resultado obtenido al obtener lo más valioso de cada modelos de selección de personal empleado.	Bibliografía apropiada Internet Computadora Papel Impresora

OBJETIVO	RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RECURSOS
Evaluar las oportunidades de mejora en cada una de las fases del proceso de selección empleadas.	Se detectan las oportunidades de mejora en cada fase del proceso de selección de personal, sobre las cuales se debe trabajar.	Análisis profundo de cada fase del proceso de selección de personal teniendo como base competencias	Auditoría anual (año fiscal) para detectar el progreso del proceso de selección de personal mejorado.	Informe detallados sobre las oportunidades de mejora del proceso de selección de personal en general y por cada fase del mismo.	Bibliografía apropiada Internet Computadora Papel Impresora
Elaborar el plan de mejora que debe ser puesto en marcha para que el proceso de selección de personal sea efectivo.	Documento de la propuesta de mejora para ser implementado en la Firma.	Estudio del proceso de selección de personal.	Análisis de impacto después de aplicado el proceso de selección mejorado (anualmente).	Propuesta de mejorada elaborada, para ser aplicada en la organización.	Bibliografía apropiada Internet Computadora Papel Impresora

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En base al estudio global del proceso de selección de personal realizado, se puede concluir que la efectividad del mismo, se encuentra ligada también a los procedimientos internos de cada cliente, pues si la gestión de la Firma es correcta cumpliendo con los tiempos y plazos establecidos, el cliente debe cumplir de igual manera con los plazos y tiempos estipulados en el contrato, evitando la caída de ternas que es el problema más frecuente cuando se dilatan los procesos de selección o se pierde el interés de los candidatos presentados.
- Se detectó que el éxito del proceso de selección de personal de la firma dependerá también de la adecuada inducción que se proporcione a los nuevos talentos que se vinculan a la firma, por parte del departamento de Recursos Humanos, y de los directivos del área de consultoría de selección, con la finalidad que se pueda dar continuidad del empleo de la técnica mejorada del proceso de selección de personal por competencias.
- Se concluye que es viable la aplicación de la propuesta de selección de personal, en la medida en la cual se apliquen los cambios propuestos como son la utilización de formatos y la capacitación del personal del área de consultoría de selección de personal, con la finalidad que se manejen competencias en el nivel requerido. El presupuesto asignado para esto puede cubrirlo la empresa ya que es muy inferior al presupuesto de ingresos que posee la firma anualmente y adicionalmente es beneficioso ya que se solventa el servicio que se presta a los clientes.
- La metodología del proceso de selección de personal por competencias, de acuerdo a lo estudiado evoluciona constantemente a medida que las organizaciones progresan, por lo cual es necesario actualizarlo comparativamente con los modelos más recientes, de tal manera que esto permita estar a la vanguardia brindando servicios acordes a las necesidades del mercado actual.

- En base al profundo análisis del proceso de selección de personal, se detectaron las oportunidades de mejora de cada fase del proceso de selección de personal y se cuenta a la fecha con una propuesta de mejora, la cual permitirá contar con un proceso de selección de personal garantizado, al utilizar todas las herramientas que ofrece la metodología de competencias.
- En base al estudio realizado se puede concluir que el proceso de selección de personal por competencias es una evolución de los modelos de selección de personal anteriores, al tener diferentes criterios que garantizan se realice una selección de la persona apropiada para cubrir determinada posición en una empresa, pues le interesa aparte del perfil duro y competencias técnicas ciertos aspectos determinantes como son interés de la persona, motivación para ocupar el cargo de tal manera que se garantice la compatibilidad de la persona y la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- Crear un programa de retención en la Firma, con la finalidad de contar con personal capacitado, con un adecuado nivel y tiempo de experiencia en el manejo de procesos de selección de personal bajo la metodología de competencias, logrando que se mantengan los consultores en la organización y que la inversión que se realiza en cada uno de ellos en capacitación, sea productiva y retribuya en un nivel elevado a la organización.
- Es importante como recomendación tener en cuenta el contrato, que se brinda al cliente, puesto que es un documento que respalda la gestión de la Firma, se sugiere poner lineamientos claros para los clientes en tiempos y número de candidatos presentados, además del tiempo máximo en cerrar el proceso de selección, dependiendo del cargo, con la finalidad de evitar continuar por períodos extendidos de tiempo con procesos de selección que representan pérdidas para la organización.
- Se sugiere capacitar constantemente a los consultores, haciendo uso de los recursos internos con los que cuenta la Firma, como son los programas de capacitación on line, como con aquellas herramientas externas, con la finalidad de contar con personas que estén al nivel de las competencias, brindando un servicio

de calidad. Estos cursos internos se sugiere que sean obligatorios uno al año mínimamente con la finalidad que sean empleados y no sean descartados por falta de tiempo, para lo cual se puede realizar una campaña a nivel interno sobre los cursos abiertos y sobre los cursos externos presentar solicitudes de aquellos que sean útiles y la empresa esté en la posibilidad de costear.

- Es conveniente realizar un estudio periódico de cada dos años sobre la metodología y técnicas de selección de personal, con la finalidad de evitar que se sigan utilizando las mismas herramientas, que representan desactualización frente a las empresas de la competencia, esto con la finalidad de mantener a la empresa a la vanguardia, brindando servicios de calidad y de vanguardia, optimizando recursos y tiempos que es lo que se requiere en el mercado actual, por las demandas del mismo.
- Se recomienda la aplicación de formatos con la finalidad de evitar que se siga realizando el proceso de selección de personal con fallas en algunas fases, ya que el formato garantiza que se siga con un esquema determinado, el mismo que permite se cumpla a cabalidad con los lineamientos del proceso de selección de personal por competencias mejorado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. (2007). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
2. Alles, Martha Alicia. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Editorial Gránica.
3. Ansorena Cao, Álvaro. (1996). *15 pasos para la selección de persona con éxito, Métodos e instrumentos*. España: Editorial Paidós. Séptima Edición.
4. Baremia Evaluar. [http://baremia.evaluar.com/clientes/editar_cargo/].
5. Bohlander, George. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Juarez - México: Editorial Pearson. Tercera Edición.
6. Castillo Aponte, José. (1994). *Gestión Total del Personal*. Bogotá - Colombia: Editorial Grijalbo. Primera Edición.
7. Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano en las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Octava Edición.
8. Ecuador. Deloitte. (20 Agosto 2011). [www.deloitte.com.ec]. *Introducción de la organización*.
9. Fernández, Guadalupe y Fajardo, Plácido. (2004). *Las competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Barcelona - España: Ediciones Deusto.
10. García Noya, María; Hierro Diez, Enrique Y Jiménez Bozal, Javier. (2001). *Selección de Personal, Sistema Integrado*. Segunda Edición. España: Esic Editorial.
11. Lopez - Fé, Carlos María y Figueroa. (2002). *Persona y Profesión, Procedimientos y Técnicas de Selección y orientación*. Madrid - España: Editorial Tea.

12. Minguez Vela, Andrés. (2005). *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Madrid - España: Editorial ESIC. Segunda Edición.
13. Montes Alonso, María de Jesús y González Rodríguez, Pablo. (2006). *Selección de Personal, Búsqueda del Candidato Adecuado*. Madrid – España: Editorial Ideas Propias.
14. Nebot, María José. (2006). *Selección de Personal, Guía para Directivos y mandos de empresas*. Madrid - España: Editorial Fundación Confemetal.
15. Ordóñez, Miguel. (1995). *La Nueva Gestión de Recursos Humanos*. Madrid - España: Ediciones Gestión 2000.
16. Spencer, Lyle M. Jr. Dr. en Filosofía y Spencer, Singe M. (1993). *Evaluación de Competencias para el trabajo. Modelos para un desempeño superior*.
17. Varios Autores. (2008). *Recursos Humanos, Selección de Personal*. España: Editorial Vértice.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Evaluación

FACTOR	PONDERACIÓN %	PERFIL IDEAL	MÉTODO DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
Experiencia	30	El candidato idóneo deberá poseer experiencia de alrededor de 3 años en posiciones equivalentes.	<p>Análisis de trayectoria laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 o más años en posiciones similares • Menos de 3 años en posiciones similares 	<p>Óptimo entre 8 y 10</p> <p>10</p> <p>9</p>
Educación Formal y Entrenamiento	30	Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería en Recursos Humanos, Ps. Industrial o afines	<p>Análisis de trayectoria profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título universitario • Egresado (por titularse) 	<p>Óptimo entre 8 y 10</p> <p>10</p> <p>9</p>
Competencias Técnicas	40	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de todos los subsistemas del área de RRHH. • Conocimiento de legislación laboral. • Conocimiento de metodologías de competencias • Conocimiento de servicios al personal 	Evaluación técnica profesional realizada, a través de una entrevista dirigida para el efecto.	Óptimo entre 8 y 10
Total	100			

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO

2.1 CARGO			
2.2 ESTADO	Despido <input type="checkbox"/>	Renuncia <input type="checkbox"/>	
	Nuevo <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	
Observaciones:			
2.3 ORGANIGRAMA EMPRESA			
<pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] A --- D[] A --- E[] A --- F[] B --- G[] C --- H[] D --- I[] E --- J[] F --- K[] </pre>			
2.4 ORGANIGRAMA ÁREA			
<pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] A --- D[] A --- E[] A --- F[] B --- G[] C --- H[] D --- I[] E --- J[] F --- K[] </pre>			
2.5 MISIÓN DEL PUESTO			
2.6 PRINCIPALES FUNCIONES			
2.7 NIVEL DE REPORTE	Directo <input type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
2.8 SUPERVISA	No.:	Directo:	Indirecto: Posición a la que reporta:
2.9 EXPERIENCIA REQUERIDA			

2.10 SECTOR			
2.11 EMPRESAS DE INTERÉS			
2.12 EMPRESAS QUE NO DEBEN TOMARSE EN CUENTA			
2.13 CARACTERÍSTICAS A CONSIDERAR DEL JEFE INMEDIATO			
2.14 INSTRUCCIÓN			
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
2.15 MATRIZ DE COMPETENCIAS (TÉCNICAS – HABILIDADES)			
2.15.1 Competencias Técnicas			
Conocimiento	Contenido	Ponderación	
2.15.2 Competencias Personales			
Competencia	Características	Nivel	Ponderación
2.16.1 IDIOMA			
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

3. INFORMACIÓN SOBRE EL CANDIDATO

3.1 EDAD			
3.2 GÉNERO	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	
3.3 ESTADO CIVIL	Casado <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>
3.4 NACIONALIDAD			
3.5 DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
	Frecuencia:		

4. ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN

4.1 ESQUEMA DE CONTRATACIÓN					
Directo <input type="checkbox"/>	Por proyecto <input type="checkbox"/>	Por Horas <input type="checkbox"/>	Servicios Profesionales <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	
4.2 SALARIO	US\$	Bruto <input type="checkbox"/>	Neto <input type="checkbox"/>		
4.3 ESQUEMA DE PAGOS	Fijo US\$ <input type="checkbox"/>	Variable US\$ <input type="checkbox"/>			
4.4 PERIODOS DE PAGO	Mensual <input type="checkbox"/>	Quincenal <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>		
	%	%			
4.5 BONOS	(US\$/%)	Mensual <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>
4.6 BENEFICIOS					
Beneficio	X	Cobertura (%)	Cobertura (US\$)	Observaciones	
De Ley					
Seguro de Vida					
Asistencia Médica					
Plan Celular					
Alimentación					
Uniforme					
Supermaxi					
Fybeca					
Fondo de Cesantía					
Plan Auto					
Utilidades					
Vacaciones (más de 15 días)					
Capacitación					
Viajes					
Otros					

5. DATOS CONSULTORÍA**5.1. OBSERVACIONES**

--

5.2 CONSULTORES**5.2.1 INFORMACIÓN LEVANTADA POR****5.2.2 COLABORACIÓN DE:**

Anexo 3: Guía del Primer acercamiento al candidato por Head Hunting


Introducción
Buenos días (buenas tardes o buenas noches) le saluda..... (nombre del consultor) consultor de la Firma Deloitte & Touche, como está..... (nombre del candidato). Le comento que somos una firma multinacional de consultoría, dentro de una de las principales líneas de nuestro negocio está la selección de personal.
Oferta
El motivo de mi llamada se debe a que actualmente nos encontramos manejando un proceso de selección para el cargo de..... (cargo buscado). Tenemos entendido que actualmente se encuentra vinculado a..... (nombre de la empresa) con el cargo de..... (cargo de la persona), llegamos a usted por referencias que nos brindaron en el medio por su exitoso desempeño. Me gustaría considerarlo para esta posición de..... (nombre del cargo y breve descripción del cargo), en la empresa.... (descripción de la empresa, como giro de negocio y características principales). Para esto requiero que me ayude con algunos datos básicos como..... (preescreening) y su hoja de vida actualizada, después de recibirla estaremos analizándola, en caso de cumplir con el perfil requerido, coordinaremos de inmediato una entrevista.
Cierre
Muchas gracias por su atención, de inmediato pondré a su consideración mi dirección electrónica, quedo entonces a la espera de su hoja de vida actualizada, ha sido un gusto.

Anexo 4: Preescreening anterior y Modelo mejorado de Preescreening

Modelo Anterior

Cliente:		Cargo al que aplica:	Fecha:
Nombre de contacto:		Estado civil:	Fecha de nacimiento:
Teléfono de contacto			
Oficina:	Celular:		Domicilio:
Correo electrónico:			
Estudios Superiores:			
Universidad:	Título:	Año:	
Inglés:	Hablado %:	Escrito %:	Comprensión %:
Empresa Actual/Última:		Cargo:	Actividad de la Empresa:
Funciones Principales:		Desde:	Hasta:
Reporta a:		Supervisa a:	
Si	No	si	no
Remuneración Actual:		Aspiración Salarial:	
	Bruta	Neta	
Beneficios Adicionales		Beneficios Adicionales	
Motivación de desvinculación para el cargo:			
Observaciones (SIRVE PARA):			
Opiniones			
Consultor:			
Senior:			
Cliente:			

Modelo Mejorado de Preescreenig

Cliete: MSP		Cargo al que aplica:		Fecha:			
Nombre del Candidato:		Estado Civil:		Correo Electrónico:		Fecha de Nacimiento (edad):	
Teléfono de contacto Oficina:		Celular:		Domicilio:			
Estudios Superiores:							
Universidad: _____		Título: _____		Año: _____			
Maestría: _____		Título: _____		Año: _____			
Maestría: _____		Título: _____		Año: _____			
Maestría: _____		Título: _____		Año: _____			
Experiencia Profesional							
Empresa Actual/Última:			Cargo:			Actividad de la Empresa:	
Funciones Principales:						Desde:	
						Hasta:	
Nivel de Reporte:							
Cargos que le Reportan:							
Número de Personas a Cargo:							
Remuneración Actual:		Beneficios Adicionales		Aspiración Salarial:		Beneficios Adicionales	
Bruta <input type="checkbox"/> Neta <input type="checkbox"/>				Bruta <input type="checkbox"/> Neta <input type="checkbox"/>			
Motivación de desvinculación para el cargo:							
Consultor:				Senior:			
Cumplimiento de Perfil							
Requerido				Evidenciado			
Educación		3er Nivel		4to. Nivel		Educación	
						3er Nivel	
						4to. Nivel	
Años de Experiencia		Global		Dirección		Años de Experiencia	
						Global	
						Dirección	
Especificidad				Especificidad			
Contenido de la Experiencia				Contenido de la Experiencia			
Observaciones:							

Anexo 5: Formato de Entrevista por trayectoria y formato de entrevista por competencias

FORMATO DE ENTREVISTA DE TRAYECTORIA

1. DATOS GENERALES

Fecha de entrevista:	
Nombre candidato:	
Nombre del consultor:	
Cargo al que aplica:	
Cliente:	

2. DATOS PERSONALES

Fecha y lugar de nacimiento:	
Nacionalidad:	
Edad:	
Estado civil:	
Ocupación cónyuge:	
No. hijos:	
Formación hijos:	
Lugar de residencia:	
Aspectos personales:	

3. FORMACIÓN ACADÉMICA

Bachillerato	
Nombre Colegio:	
Año de Graduación:	
Tercer Nivel	
Universidad:	
Título Obtenido:	
Año de Graduación:	
Otros Tercer Nivel	
Universidad:	
Título Obtenido:	
Año de Graduación:	
Cuarto Nivel	
Universidad:	
Título Obtenido:	
Año de Graduación:	
Otros Cuarto Nivel	
Universidad:	
Título Obtenido:	
Año de Graduación:	
Universidad:	
Título Obtenido:	
Año de Graduación:	

4. TRAYECTORIA LABORAL

Empresa Actual	
Cargo que ocupa:	
Cómo consigue ingreso:	
Fecha de ingreso:	
Tiempo en la posición:	
Nivel de reporte:	
Número de personas a cargo:	
Cargos que le reportan:	
Nivel de la posición en la estructura organizacional	
Funciones principales	
Cargo previo:	
Funciones previas al cargo:	
Tiempo en la posición:	
Funciones	

Empresa Anterior	
Cargo que ocupó:	
Tiempo en la posición:	
Cómo logra ingresar:	
Nivel de reporte:	
Número de personas a cargo:	
Cargos que le reportan:	
Motivo de salida de la empresa:	
Nivel de la posición en la estructura organizacional:	
Funciones	
Posición previa al cargo:	
Funciones previas al cargo:	
Tiempo en la posición:	
Funciones	

Empresa Anterior	
Cargo que ocupó:	
Tiempo en la posición	
Cómo logra ingresar:	
Nivel de reporte:	
Número de personas a cargo:	
Cargos que le reportan:	
Motivo de salida:	
Nivel de la posición en la estructura organizacional:	
Funciones	
Cargo previo:	
Funciones previas al cargo:	
Tiempo en la posición:	
Funciones	

5. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Fortalezas	Áreas de Mejora
Logros: Proyección de Crecimiento:	

Salario Actual	B	N	Aspiración Salarial	B	N
Beneficios Actuales					
Motivación para la Posición					
Referencias					
Nombre	Cargo	Empresa	Teléfonos/Correo		

Formato de Entrevista por competencias e incidentes críticos

Conciencia Organizacional

¿Cuénteme sobre una las decisiones mas importantes que ha tomado?

¿De los proyectos que ha manejado, cual fue el más relevante? ¿Porqué?

¿Quién lideró esto?

¿Sus decisiones son supervisadas por superiores, antes o después de ser tomadas?

Iniciativa

¿Cuénteme una situación específica en la cuál se hayan presentado complicaciones para desempeñar sus labores diarias?

¿Qué hizo para resolver la situación?

¿Qué nuevos objetivos estableció?

¿Qué hizo para alcanzarlos?

Liderazgo

¿Hábleme sobre una situación en la cual haya direccionado a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas?

¿Cuál fue la meta asignada?

¿Cuál fue su papel específico?

¿Cómo consiguió que los trabajadores alcancen el objetivo?

¿Frente a la dificultad de la situación cómo actuó?

Visión Estratégica

¿Cuénteme un caso en el cual usted identificó las oportunidades y amenazas para su organización?

¿Cómo lo hizo?

¿Lo propuesto mostró aplicabilidad o proyección?

¿Cuáles fueron los factores críticos de éxito que identificó?

Adaptabilidad - Flexibilidad

¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo de alguna tarea o función que no son las usuales de su posición?

¿Cómo le fue en esta tarea?

¿Quién se la designó?

¿Que sucedió?

¿Para su integración en su grupo o entorno, cuál fue su acción?

¿Detalle una situación en la cual interactuó con participantes diversos a su personalidad?

Comunicación Eficaz

¿Cuénteme un caso en el cual designó tareas o acciones a ejecutarse a su equipo de trabajo?

¿Que fue lo que les dijo?

¿En base a qué aspectos les dio estas órdenes?

¿Cuál era el objetivo que se pretendía alcanzar?

¿Cuál fue una situación difícil en la que tuvo que mediar?

¿Cómo lo hizo?

¿Cómo reaccionó el público frente a su postura?

¿Su mensaje que elementos consideró?

Dinamismo - Energía

¿Cuénteme unan situación en la cual haya tenido que desempeñar una actividad que le demanda un periodo largo de tiempo?

¿Cómo lo manejo?

¿En alguna ocasión dejó alguna tarea inconclusa?

¿Qué fue lo que pasó?

Orientación al cliente interno y externo

¿Hábleme sobre alguna situación en la cual haya tenido que detectar las necesidades de sus colaboradores y de los usuarios del servicio de su empresa?

¿Cuál fue la situación?

¿Qué le llevó a averiguar esto?

¿Cuénteme la situación más compleja que ha tenido que manejar con su proveedor o su área de negocio?

Pensamiento conceptual

¿Bríndeme un ejemplo de una situación compleja que haya tenido que enfrentar en su organización?

¿Cómo detecto el problema?

¿Cuál fue su acción específica ante el mismo?

¿Qué elementos consideró en esa situación?

Productividad o Resultados

¿Cuénteme sobre una situación en la cual haya alcanzado las metas asignadas?

¿Cuál fue la situación?

¿Qué hizo para alcanzar los objetivos?

¿Cuál ha sido su mayor reto en el último año y por qué?

Anexo 6: Formato de referencias laborales anterior y mejorado

Formato Anterior

REFERENCIAS LABORALES	
Fecha:	
Candidato /ta:	
Nombre entrevistado /da:	
Cargo Actual (entrevistado):	
Empresa Actual (entrevistado):	

Desempeño:

Tiempo que conoce al candidato:	____Años	____Meses
Posiciones que ocupó en la empresa:	Último cargo:	

Calificación del desempeño del candidato:	E__	B__	R__	M__
---	-----	-----	-----	-----

Logros obtenidos del candidato en su labor:

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Relaciones Interpersonales:

Relaciones:	E__	B__	R__	M__
-------------	-----	-----	-----	-----

MOTIVO DE SALIDA:

Formato Mejorado

REFERENCIAS LABORALES	
Fecha:	
Candidato /ta:	
Nombre entrevistado /da:	
Cargo Actual (entrevistado):	
Ex Jefe, Ex Par, Ex subordinado:	
Empresa Actual (entrevistado):	

Desempeño:

Tiempo que conoce al candidato:	___Años	___Meses
Tiempo que tuvo la oportunidad de trabajar:	___Años	___Meses
Posiciones que ocupó en la empresa:	Último cargo:	
Primer cargo:	Segundo cargo:	
Tercer cargo:	Cuarto cargo:	

Funciones principales desempeñadas:
1.
2.
3.
4.

Calificación del desempeño del candidato:	E__	B__	R__	M__
---	-----	-----	-----	-----

Logros obtenidos del candidato en su labor:

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Relaciones Interpersonales:

Con Superiores:	E__	B__	R__	M__
Con Subordinados:	E__	B__	R__	M__
Con compañeros de trabajo:	E__	B__	R__	M__

MOTIVO DE SALIDA:

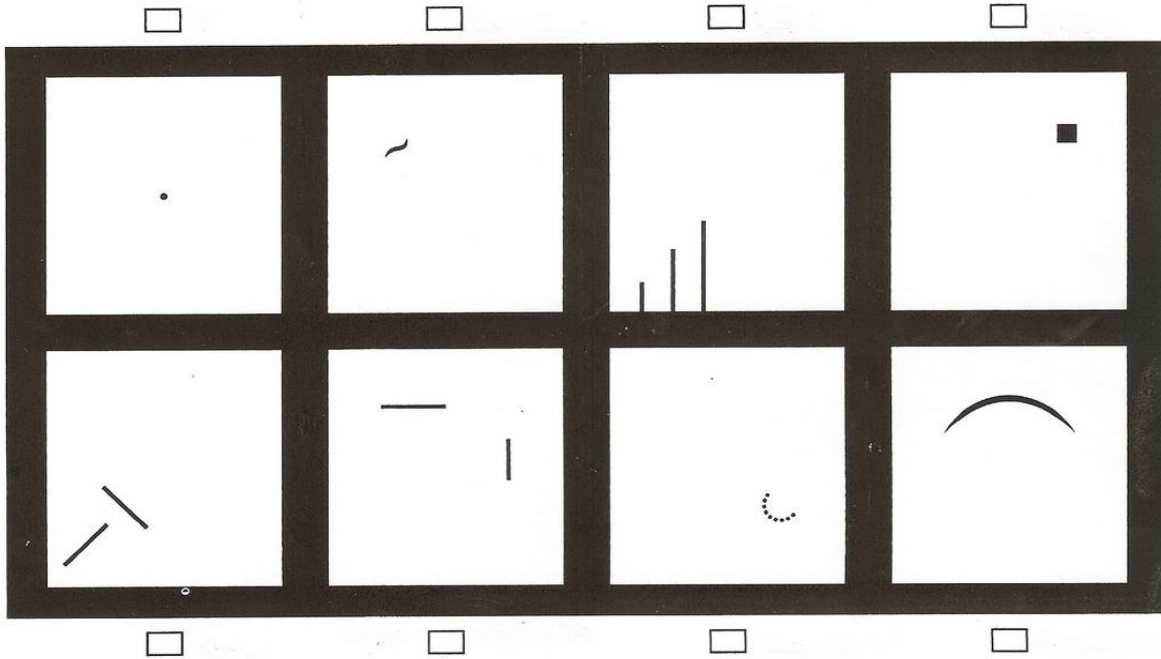
Si de Ud. dependería lo contrataría nuevamente: SI ____ NO ____
--

Cuál es su opinión del candidato para la posición de.....?
La recomienda para ocupar el cargo de.....? porque?

Anexo 7: Wartegg

PRUEBA DE PERSONALIDAD WARTEGG

Nombre		Fecha	
Edad	Sexo	Grado de Instrucción	
Profesión		Lugar de Nacimiento	



TITULOS DIBUJOS

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS DIFICIL _____

Anexo 8: Bitácora de seguimiento

BITÁCORA DE SEGUIMIENTO					
Candidato	Fecha de Presentación	Fecha de Vinculación	Llamada 3 meses	Llamada 6 meses	Observaciones