

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **KARINA MICHELLE GARCÍA CANCHIGNIA** con **CC. 050281211-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA FIBERPLUS CÍA. LTDA. EN EL AÑO 2019**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2019



KARINA MICHELLE GARCÍA CANCHIGNIA
CC. 050281211-8





PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
FIBERPLUS CÍA. LTDA. EN EL AÑO 2019

KARINA MICHELLE GARCÍA CANCHIGNIA

DIRECTOR: MTR. LUIS AGUILAR CUEVA

QUITO, 2019

DEDICATORIA

A Angie por darme la vida y enseñarme a vivirla, este logro ahora es tuyo.

A Johana por todo ese cariño y amor que nos hace familia.

Y a América por todo el apoyo incondicional.

-Michelle-

AGRADECIMIENTO

A Luis Aguilar por su paciencia y compromiso como director, toda mi admiración para usted.

A Karina Silva por ser mi mayor inspiración en esta carrera.

A Jo y Karina por ser mi fortaleza en este largo camino.

A Valeria por la amistad que nos unió en este proyecto.

A FiberPlus Cia. Ltda. por abrir sus puertas y confiar en mí.

A mis amigos y familiares que me motivaron a seguir adelante y sobretodo creyeron en mí incluso cuando ni yo misma lo hacía.

Mi corazón está eternamente agradecido con ustedes.

-Michelle-

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	10
1.1. Tema	10
1.2 Datos De La Organización.....	10
1.2.1. Nombre.....	10
1.2.2. Actividad:	10
1.2.3. Ubicación:	10
1.2.4. Características:	10
1.2.5. Contexto:	11
1.3. Plan Estratégico:	11
1.3.1. Misión:.....	11
1.3.2. Visión:	11
1.3.3. Organigrama:.....	12
1.4. Justificación	12
1.5. Antecedentes	13
1.6. Objetivos.....	14
1.6.1. Objetivo General.....	14
1.6.2. Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Planificación Estratégica de Recursos Humanos.....	15
2.2. Gestión del Talento Humano	16
2.3. Tendencias de Gestión del Talento Humano	16
2.4. ¿Cómo definir un proceso de Planificación Estratégica?	18
2.5. Alineamiento con la Estrategia de la Organización.....	19
2.6. Competencias Laborales	21
2.6.1 Antecedentes históricos.....	21
2.7. Gestión por Competencias en las Organizaciones	22
2.8. ¿Qué se busca en los empleados?	22
2.8.1. Competencias Emocionales.....	23
2.8.2. Competencias Personales	23

2.8.3. Competencias Sociales	23
2.9. Competencias Organizacionales	23
2.10. Importancia de las Competencias Organizacionales.....	24
2.11. Tipos de Competencias Organizacionales	24
2.12. Diccionario por Competencias.....	26
2.13. Selección de Personal	26
2.14. Selección por Competencias	27
2.15. Levantamiento de Perfiles por Competencias.....	28
2.15.1. Métodos de Análisis de Puestos	30
2.15.2. Modelado Perfiles Competencias- MPC	30
2.16. Descriptivos de Cargos	32
2.17. Técnicas de Selección de Personal por Competencias	33
2.17.1. Pruebas de Conocimientos Técnicos (Pruebas Profesionales)	33
2.17.2. Pruebas Psicotécnicas.....	34
2.17.3. Pruebas Situacionales	34
2.17.4. Assessment Center	35
2.17.5. Incidentes Críticos Basados en Competencias	35
2.17.6. Role Playing	35
2.17.7. Entrevista por Competencias.....	36
2.18. Errores en la Entrevista de Selección.....	37
2.19. Inducción de Personal	37
2.19.1. Inducción a la organización.....	38
2.19.2. Inducción al puesto de trabajo.....	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGÓGICO.....	40
3.1. Metodología	40
3.2. Modalidad de a Investigación	40
3.3. Diseño de la Investigación	40
3.4. Población	41
3.5. Análisis Documental	41
3.5.1. Metodología MPC	41
3.5.2. Modelo ACT.....	41
3.6. Instrumentos.....	42
3.6.1. Focus Group	42
3.7. Fases del Proyecto	43

3.7.1.	Definición de Competencias.....	44
3.7.2.	Diccionarios.....	44
3.7.3.	Levantamiento de los Perfiles de Cargo	45
3.7.4.	Descriptivos de Cargos	47
3.8.	Determinación de las fases para el Proceso de Selección por Competencias e Inducción	48
CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS E INDUCCIÓN.....		49
4.1.	Introducción	49
4.2.	Objetivo del Producto	49
4.3.	Alcance	49
4.4.	Actividades	49
4.4.1.	Diccionarios de Competencias y Comportamientos de la Compañía FiberPlus Cia. Ltda.	50
4.4.1.1.	Introducción	50
4.4.1.2.	Contenido	50
4.4.2.	Diccionario de Preguntas	50
4.4.2.1.	Introducción	50
4.4.3.	Manual de Descriptivos de Cargos por Competencias del Personal Administrativo y Operativo de la compañía FiberPlus Cía. Ltda.	51
4.4.3.1.	Introducción	51
4.4.3.2.	Objetivos	51
4.4.3.3.	Alcance.....	51
4.4.4.	Flujograma Proceso de Selección por Competencias	55
4.4.5.	Manual de Políticas y Procedimientos para el Proceso de Selección por Competencias para la compañía FiberPlus Cía. Ltda.	56
4.4.5.1.	Objetivo.....	56
4.4.5.2.	Alcance.....	56
4.4.5.3.	Políticas Reclutamiento.....	57
4.4.5.4.	Procedimientos Reclutamiento.....	57
4.4.5.5.	Políticas de Selección.....	57
4.4.5.6.	Procedimientos de Selección.....	57
4.4.6.	Manual de Matrices de Selección por Competencias	58
4.4.6.1.	Introducción	58
4.4.6.2.	Objetivos	58
4.4.6.3.	Alcance.....	58

4.4.7. Entrevista por Competencias	60
4.4.8. Pruebas Psicométricas.....	62
4.4.9. Simulaciones	64
4.4.9.1. Perfil por Competencias	65
4.4.9.2. Formato de Registro y Evaluación de Competencias.....	65
4.4.9.3. Informe Final.....	67
4.4.10. Informe Técnico Final de Selección	67
4.4.11. Formato Solicitud de Empleo	67
4.4.12. Flujograma del Proceso de Inducción General y Específica	67
4.4.13. Manual de Políticas y Procedimientos de Inducción General y Específica.....	68
4.4.13.1. Objetivo.....	68
4.4.13.2. Alcance.....	68
4.4.13.3. Políticas Generales	68
4.4.14. Manual de Inducción General.....	69
4.4.15. Manual Inducción Específica.....	69
4.4.16. Evaluación de Aprendizaje de Inducción General.....	70
4.4.17. Evaluación de Satisfacción del Proceso de Inducción.....	70
4.4.18. Matrices de Planificación de Inducciones	70
4.4.19. Lista de Asistencia a las Inducciones	70
4.5. Hipótesis o Supuestos	70
4.6. Precondiciones	71
4.7. Indicadores.....	71
4.8. Fuentes de Verificación	71
4.9. Sostenibilidad.....	72
4.10. Medios o Insumos.....	72
4.11. Presupuesto	72
4.12. Matriz De Marco Lógico	73
4.13. Monitoreo.....	75
4.14. Evaluación	75
4.15. Destinatarios	75
4.16. Cronograma	75
CAPITULO V: MARCO CONCLUSIVO	77
5.1. Conclusiones.....	77
5.2. Recomendaciones	78

5.3 Bibliografía	80
ANEXOS	82

CINDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de FiberPlus Cia. Ltda (FiberPlus Cia. Ltda., 2014).	12
Figura 2: Estrategia de RRHH. Adaptado de (Arbiza, 2015, p. 12).....	19
Figura 3: Flujograma Proceso de Selección por Competencias.....	56
Figura 4: Flujograma Proceso de Inducción	68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Títulos y definiciones The Great Eight Cobmpetencies. Adaptado de (Bartram, 2005.).....	25
Tabla 2: Gradualidad de las competencias.	26
Tabla 3: Escala de calificación e actividades esenciales (Alfredo Paredes & Asociados, 2013).....	31
Tabla 4: Grados de Calificación (Alfredo Paredes & Asociados, 2013).....	32
Tabla 5: Participantes de un Assessment Center (Recalde, 2017, p. 22).	35
Tabla 6: Participantes <i>Focus Group</i>	46
Tabla 7: Descriptivo de Cargo Gerente General	55
Tabla 8: Matriz de Selección para Gerente Técnico	59
Tabla 9: Pruebas Psicométricas	63
Tabla 10: Perfil por Competencias para Simulación.....	65
Tabla 11: Formato de Registro y Evaluación de Competencias.....	66
Tabla 12: Formato Informe Final	67
Tabla 13: Presupuesto Implementación Proyecto	72
Tabla 14: Matriz de Marco Lógico.....	74
Tabla 15: Cronograma Implementación Producto	76

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS DE METODOLOGÍA

Anexo 1 – Autorización PhD. Jaime Moreno Villegas uso Metodología MPC.

Anexo 2 – Ppt. Definición Diccionario de Competencias

Anexo 3 – Formatos ACT y MPM

Anexo 4 – PPT Levantamiento De Perfiles

Anexo 5 – Formato Descriptivo de Cargo

Anexo 6 – Formato Matriz De Selección

Anexo 7 – Comparación Interpuestos

ANEXOS DE PRODUCTO

Anexo 8 – Diccionario de Competencias y Comportamientos de la Empresa Fiberplus Cía. Ltda.

Anexo 9 – Diccionario de Preguntas

Anexo 10 – Manual de Descriptivos de Cargos

Anexo 11 – Manual de Políticas y Procedimientos del Proceso de Selección por Competencias

Anexo 12 – Manual de Matrices de Selección

Anexo 13 – Formato Entrevista por Competencias

Anexo 14 – Formato de Simulaciones

Anexo 15 – Formato Informe Técnico Final de Selección

Anexo 16 – Formato Solicitud Empleo

Anexo 17 – Manual de Políticas y Procedimientos para el Proceso de Inducción

Anexo 18 – Manual de Inducción General

Anexo 19 – PPT Inducción General

Anexo 20 – Manual de Inducción Específica

Anexo 21 – Formato Evaluación Inducción General

Anexo 22 – Formato Evaluación Satisfacción Inducción

Anexo 23 – Formato Matriz de Planificación de Inducciones

Anexo 24 – Formato Lista de Asistencia

RESUMEN

La presente disertación tuvo como objetivo diseñar los procesos de Selección e Inducción de personal por competencias para la empresa FiberPlus Cia. Ltda. en el año 2019, con el fin de proporcionar una herramienta útil que permita administrar las capacidades de los colaboradores. Es así que de acuerdo a las modalidades de trabajo de titulación que presenta la PUCE, ésta investigación es una disertación práctica porque mediante el uso de los fundamentos teóricos de la planificación y los aspectos profesionales posibilitó una intervención directa en la realidad de la organización para solucionar problemas reales y producir un cambio. Se utilizó el método deductivo que determina desde el campo general a lo particular, la técnica empleada fue la entrevista y el instrumento o herramienta que se utilizó fue el *focus group* que permitió recolectar la información requerida porque fueron aplicadas al personal de la empresa FieberPlus Cia. Ltda., una vez levantada la información se realizó un análisis de la misma la cual permitió establecer varios resultados que son los entregables en este proyecto los cuales se basan en la metodología MPC del PhD. Jaime Moreno Villegas que se adapta al contexto ecuatoriano y optimiza los tiempos proporcionando insumos de manera sencilla para la selección por competencias de personas generando así un valor agregado a la organización. La investigación se realizó sin ningún inconveniente cumpliendo los parámetros establecidos por la Facultad de Psicología y la Universidad.

INTRODUCCIÓN

Con la globalización el mundo de las organizaciones ha ido adquiriendo nuevas formas de gestión, porque los altos niveles de competitividad, complejidad y dinamismo han hecho que las empresas busquen mejores prácticas de gestión. Es así, que la Gestión de Recursos Humanos ha ido implantándose a través de los años como una estrategia empresarial primordial que tiene como objetivo el capital humano, una adecuada gestión influye de manera significativa en el éxito de la empresa, además que permite conocer las fortalezas y debilidades.

La Gestión del Talento Humano tiene como finalidad coordinar a las personas para llevar a cabo procesos eficientes, eficaces y efectivos; y para ello se requiere de técnicas, teorías y modelos que permitan impulsar e incentivar al personal basados en la gestión de competencias laborales. Todos estos procesos ayudan a que se aproveche el potencial cognitivo que posee el personal, considerando así el recurso más importante dentro de las organizaciones.

Por estos motivos FiberPlus Cia. Ltda. ha tomado consciencia sobre la importancia de implementar la Gestión del Talento Humano por Competencias porque la demanda de un buen servicio en el mercado cada día aumenta, incorporar personas capacitadas y con talento permitirá que la empresa se vaya posicionando en el mercado de las telecomunicaciones.

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Tema

Diseño de los procesos de selección e inducción de personal por competencias para la empresa FiberPlus Cia. Ltda. en el año 2019.

1.2 Datos De La Organización

1.2.1. Nombre

FIBERPLUS CÍA. LTDA.

1.2.2. Actividad:

La Compañía dirige su actividad a proyectar, diseñar, construir, efectuar estudios, ejecutar obras civiles, de ingeniería eléctrica, electrónica, industrial, computacional e informática en el campo de las Telecomunicaciones, mediante la utilización de redes de fibra óptica y cobre, facilitando la transmisión de datos y conectividad. Además, de comercializar suministros, materiales y equipos de estos sectores y otros afines. Por lo mismo, se entenderá autorizada para asociarse o representar a otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras dedicadas o autorizadas para este tipo de actividades (FiberPlus Cia. Ltda., 2014).

1.2.3. Ubicación:

- Sede matriz: Barón de Carondelet OE 120 y Av. 10 de Agosto Edificio Carondelet, Oficina 3
Quito – Ecuador
- Sucursal: Ciudadela los Ceibos Av. Tercera 507
Guayaquil – Ecuador

1.2.4. Características:

Fiber Plus Cía. Ltda. es una empresa que surgió en Junio del 2012 cuando sus socios fundadores vieron la necesidad de crear una empresa de servicios que brinde un valor agregado en diseño y construcción de proyectos de telecomunicaciones con altos estándares de calidad y servicio post venta. Fomentando las prácticas ambientales seguras, con cero incidentes y desarrollando un entorno de trabajo sano para la empresa y la comunidad.

1.2.5. Contexto:

Ecuador es el segundo país en Latinoamérica que más ha crecido en el servicio de acceso a internet ya que cuenta con una mayor velocidad a un menor precio, siendo así que el incremento sea significativo puesto que es 40 veces más la velocidad de acceso (Ministerio de Hidrocarburos, 2017). Gracias al trabajo coordinado entre los sectores público y privado, el país aumentó la capacidad de los cables submarinos en 14 veces desde 2010, lo que permite mayor velocidad de navegación de Internet a un costo menor. Promoviendo el mejoramiento de la productividad, comunicación y competitividad del país.

FiberPlus Cia. Ltda. es una empresa especializada en la integración de proyectos, y para esto cuenta con la colaboración permanente de asesores internacionales. Con miras a ofrecer soluciones “Llave en Mano”, ha desarrollado un grupo de profesionales que han generado un departamento de Ingeniería, de Gestión de Permisos, de Obra Civil Urbana o Interurbana, de Tendido de Cable de Fibra Óptica, Empalmes y Pruebas, y Provisión de Materiales, las cuales están equipadas con todo lo necesario para afrontar este tipo de emprendimientos con maquinaria y personal propio, por lo que sólo se apoyará en personal y proveedores locales para completar el cuadro de obra y asegurar los plazos propuestos. Prestando así sus servicios a grandes empresas como Claro, Telconet, Total Tek, Sertelinte y Ufinet (FiberPlus Cia. Ltda., 2014).

1.3. Plan Estratégico:

1.3.1. Misión:

Brindar servicios de diseño y construcción de proyectos de telecomunicaciones garantizando la satisfacción del cliente final con altos niveles de calidad (FiberPlus Cia. Ltda., 2014).

1.3.2. Visión:

Ser la empresa líder en la prestación de servicios de telecomunicaciones para las empresas con presencia internacional (FiberPlus Cia. Ltda., 2014).

1.3.3. Organigrama:

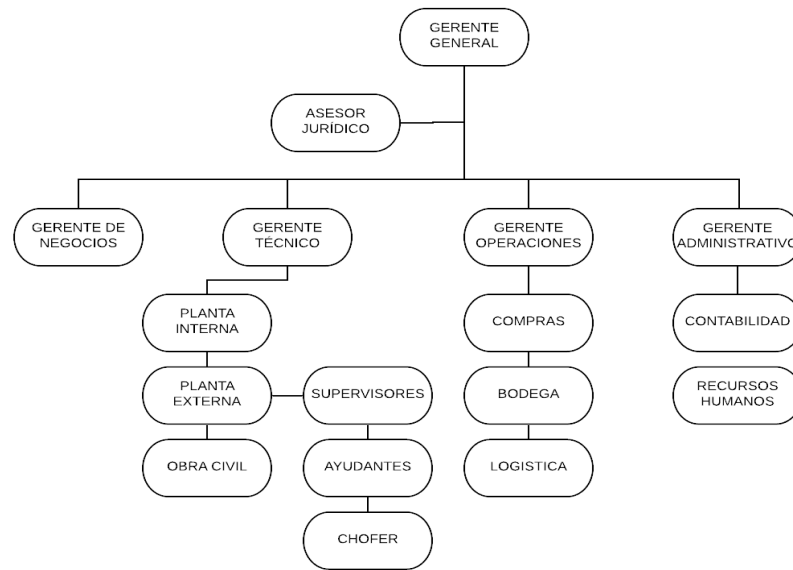


Figura 1: Organigrama de FiberPlus Cia. Ltda (FiberPlus Cia. Ltda., 2014).

1.4. Justificación

Con el paso de los años la empresa FiberPlus Cia. Ltda. ha crecido de una manera considerable en el campo de las telecomunicaciones, contando con un total de 70 empleados distribuidos en Quito como sede principal y en Guayaquil como una sucursal; por tal motivo se ve obligada a diseñar e implementar los procesos de selección por competencias e inducción para que el nuevo personal esté alineado a los objetivos estratégicos y pueda desarrollarse de la mejor manera en el ámbito profesional y personal; puesto que el personal existente no contó con el proceso adecuado de selección e inducción.

El diseño de un modelo de los subsistemas de selección e inducción por competencias permitirá seleccionar a personas capaces y brindarles los requisitos necesarios sobre la empresa para que se desenvuelva de manera satisfactoria en su puesto. “La gestión por competencias hace referencia al modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos” (Alles, 2016b, p. 24) Es así, que el modelo de selección por competencia dará mayor precisión cuando se escoge a un candidato porque se valora sus capacidades específicas, habilidades, valores, comportamientos, mejorando así el proceso de selección.

Tener establecido un diccionario de competencias y descriptivos de cargos hará que el proceso de reclutamiento y selección sea más rápido y efectivo de ejecutar. Hay que tomar en cuenta los conceptos sobre competencias “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2016b, p. 27) y un modelo de competencias es un “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles, 2016b, p. 27). Por lo tanto, la Gestión por Competencias debe ser aplicada en todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización.

Es así que, con la entrega del diseño de los subsistemas de selección por competencias e inducción la empresa tendrá mejores prácticas organizacionales que beneficiaran a todas las áreas a alcanzar la visión y estrategia organizacional, proporcionando un mejor desarrollo de actividades y responsabilidades porque los empleados tendrán claridad sobre su posición respecto a la función que desempeñan.

El aspecto metodológico que se utilizará será la Gestión por Competencias permitiendo que el área de Recursos Humanos de la empresa adquiriera una nueva estrategia de innovación permitiendo gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo a las líneas estratégicas del negocio.

El presente trabajo se lo realiza para la obtención del título de tercer nivel en la carrera de Psicología Organizacional, además de que aportará con mayor conocimiento y habilidades en lo que se refiere a los subsistemas de selección por competencias e inducción.

Esta investigación es factible y viable, ya que cuenta con el apoyo y autorización de la empresa y la disposición necesaria que requiere para que se pueda realizar.

1.5. Antecedentes

En la empresa FiberPlus Cia. Ltda. no existe un departamento de Recursos Humanos el cual cuente con un proceso definido de reclutamiento, selección e inducción de personal. El proceso de selección que se está manejando hasta el momento consta de una sola entrevista con los jefes directos, los cuales se enfocan en la educación y experiencia dejando de lado aspectos importantes del perfil de la posición como pueden ser las competencias laborales y el perfil de personalidad. Además no cuenta con un manual de funciones por consiguiente no existe ningún descriptivo de cargos ni perfil de las posiciones. Esto, ha

provocado inconvenientes al momento de realizar la selección de personal, entre ellos, el no identificar los requerimientos respectivos para cada puesto de trabajo.

Este modelo actual ha generado altercados, ya que en repetidas ocasiones se ha tenido que desvincular de la empresa a la persona que fue seleccionada porque no cumplió con los resultados esperados o hubo problemas de comportamiento que generaron malestar entre los demás empleados. Dando como resultado las pérdidas económicas para la organización y alta rotación del personal.

Por estos motivos, y de acuerdo a las necesidades presentadas en los últimos meses, la empresa ha visto conveniente implementar un diseño de selección por competencias que permitan facilitar la contratación de personal identificando quien se adapta mejor al puesto, evitando sesgos y por ende costes administrativos. Haciendo que los empleados estén alineados a la misión, visión y estrategias, siendo así una herramienta de cambio para que la gestión sea más eficiente.

1.6.Objetivos

1.6.1. Objetivo General

- Diseñar el proceso de selección e inducción por competencias para la empresa FiberPlus Cia. Ltda en el año 2019, para proporcionar una herramienta útil que permita administrar las capacidades de los colaboradores.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar el diccionario de competencias laborales.
- Crear un descriptivo de cargos por competencias utilizando entrevistas que permitan obtener una comprensión del puesto.
- Desarrollar un diseño del proceso de selección por competencias.
- Formular la guía de entrevista por competencias
- Desarrollar un manual de inducción para facilitar el proceso de entendimiento específico de cada cargo.

A continuación se presentan los fundamentos teóricos que sustentan ésta investigación y sobre la cual se desarrolló el proyecto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación Estratégica de Recursos Humanos

Con la globalización el mundo de las organizaciones ha adquirido nuevas formas de gestión, porque los altos niveles de competitividad, complejidad y dinamismo han hecho que las empresas busquen mejores prácticas de gestión. Es así, que la Gestión de Recursos Humanos ha ido implantándose a través de los años como una estrategia empresarial primordial que tiene como objetivo el capital humano, por lo que una adecuada gestión influye de manera significativa en el éxito de la empresa, además que permite conocer las fortalezas y debilidades.

Por esta razón la planeación dentro de las organizaciones es sumamente importante, pues permite plantear objetivos, políticas, procedimientos y programas. Esto le da un horizonte a la organización y le permite dirigir todos los esfuerzos hacia el mismo lugar, además ofrece una visión clara de lo que se quiere lograr, todo esto se logra de manera exitosa cuando todo el personal está involucrado y tiene claro el procedimiento a seguir. Entonces, la planificación estratégica ayuda a percibir la diferencia de “donde estamos ahora” y “donde queremos estar”. En otros términos, la planeación estratégica es un factor clave de cambio que permite a las organizaciones alcanzar un nivel competitivo.

La planificación estratégica de recursos humanos es un conjunto de acciones para lograr objetivos, esto quiere decir que se trata de priorizar los problemas y plantear soluciones. “La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas” (Mendoza, López, & Salas, 2016, p. 65). En conclusión es una forma efectiva de detectar las necesidades del personal.

Lograr el máximo provecho de los recursos internos es todo un reto, la planificación es un medio fundamental para una actitud de cambio dependiendo de lo que puede pasar en el entorno. Eso permitirá que las personas se involucren para mejorar las organizaciones, de acuerdo a situación actual, se espera que haya más eficacia, más satisfacción y los empleados más humanos, más útiles, más rentables y más flexibles. Las oportunidades de mejora hará que se generen cambios profundos y esto beneficiara a las organizaciones en relación de competencia y cómo sobrevivir en la época de la globalización que demanda eficiencia y

transparencia en las funciones. También ayuda a anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, utilizando todos los recursos posibles con la mayor eficacia posible para alcanzar los objetivos de la organización. Además, ayuda a situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado en el momento adecuado (Mendoza, López, & Salas, 2016).

2.2. Gestión del Talento Humano

Se ha visto un profundo impacto en lo que se refiere a: cambios sociales, económicos, científicos y políticos a lo largo de los años, es por ello que la perspectiva de la Gestión del Talento Humano se ha reconsiderado como un tema primordial en las organizaciones porque crea un valor agregado. Se debe recalcar que con el paso de los años y las nuevas visiones se ha decidido tener en cuenta a la gente que trabaja en las organizaciones, no como un recurso humano sino como un talento, dando así un sentido más humano a las personas que conforman la organización y resaltando las capacidades que poseen. Por lo que el buen manejo de personal es fundamental para el crecimiento y el progreso económico de la empresa.

La Gestión del Talento Humano tiene como finalidad coordinar a las personas para llevar a cabo procesos eficientes, eficaces y efectivos; y para ello se requiere de técnicas, teorías y modelos que permitan impulsar e incentivar al personal basados en la gestión de competencias laborales. Todos estos procesos ayudan a que se aproveche el potencial cognitivo que posee el personal, considerando así el recurso más importante dentro de las organizaciones, el concepto de talento humano se lo podría determinar “como el conjunto de capacidades, virtudes, destrezas y potenciales que posee una persona para desempeñar o ejercer una actividad” (Sandoval & Chirinos, 2017).

Vivimos en un cambio constante y esto provocada que los sistemas tradicionales de gestión se actualicen y sean más competitivos “la Gestión del Talento Humano en el Ecuador constituye un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para los servidores [...], los clientes y la sociedad con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y al régimen del Buen vivir” (Heredia, Espín & Moya, E, 2015, p. 4).

2.3. Tendencias de Gestión del Talento Humano

La competitividad de las empresas ha abierto interrogantes sobre cuáles son las estrategias competitivas que se deberían implementar las organizaciones para llegar al éxito,

una de ellas es la gestión del talento humano. Por lo tanto, la planeación estratégica de la gestión del talento humano es la clave primordial para que las empresas tengan éxito, puesto que las personas son las que generan este éxito marcando una diferencia con otras organizaciones.

La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y una adecuada cultura organizacional que se viva en el interior permitirá que exista satisfacción de sus trabajos, y que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia (Heredia, Espín & Moya, E, 2015, p. 4).

La importancia de la planeación de recursos humanos permite tener la calidad y cantidad, esto se refiere a que el éxito de una organización depende de las personas en los puestos adecuados, con capacidades y habilidades para realizar las tareas de la mejor manera y cumplir con los objetivos trazados. También ayuda a la prevención de los cambios esto quiere decir cuando uno existe una planeación hay un desfase temporal entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y hallar una persona apta para desempeñarlo. Por último, reduce la rotación de personal porque mantiene informados a los empleados sobre los beneficios que ofrece la organización así como los planes de carrera.

Diversas organizaciones han implementado la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, una de ellas es Korn Ferry, que asevera que una función de Recursos Humanos estratégica es fundamental para el desempeño de la organización y que justo a tiempo las megatendencias que convergen están cambiando las motivaciones y percepciones de los empleados en cuanto al trabajo, y redefiniendo las relaciones entre empleados de alto nivel y las organizaciones que los contratan. Es así que Korn Ferry observa la gestión estratégica de RR.HH. como una fuerza para ofrecer excelente talento, desempeño superior y ejecución de estrategias (Korn Ferry, 2018).

Nestlé también es otro líder en la aplicación de Recursos Humanos, puesto que las políticas que aplicó constituyen una base eficaz para todos los empleados en el mundo. Estas Políticas de Recursos Humanos se caracterizan porque son flexibles y dinámicas y se pueden adaptar a todas las situaciones, además de cómo esta organización ejerce sus actividades a nivel global, las leyes y prácticas locales que son respetadas. Los Principios de Gestión y de

Liderazgo en Nestlé integra a todos los empleados y los inspira a vincularse más en sus acciones y relacionarse con los demás (Nestlé, 2014).

Implementar la Gestión de Recursos Humanos en una organización es de vital importancia porque está apostando por el recurso fundamental que son las personas y su talento, por eso grandes organizaciones a escala mundial lo han incorporado y los resultados son notorios y sobretodo satisfactorios. Como se leyó en párrafos anteriores Korn Ferry y Nestlé utilizan esta estrategia que les benefició directamente en el crecimiento como organización. La Planificación Estratégica de Recursos Humanos cobra sentido cuando se cuenta con personas apropiadas en el momento adecuado, que permiten optimizar la triada persona-puesto-resultado, esto beneficia a la integración de las mismas en la cultura y alinea a las necesidades de las personas porque muchas buscan satisfacer sus necesidades económicas y psicosociales.

2.4. ¿Cómo definir un proceso de Planificación Estratégica?

En primer lugar se debe tener en cuenta que el éxito de la estrategia de recursos humanos depende de que todos los empleados tengan implicación activa en este proceso, por ello, desde el inicio se les debe dar el plan para que participen de la mejor manera. Un plan bien desarrollado genera compromiso en todos los niveles de la organización. Para desarrollar la planificación estratégica de recursos humanos se debe considerar la historia, la cultura, el estilo de liderazgo y la tecnología. Pero no hay que dejar de lado que el entorno es cambiante y los planes deben ser flexibles para que se adapten rápidamente a un caso necesario (Arbiza, 2015).

Hay que tener en cuenta que ninguna estrategia por sí misma es “buena” o “mala”, su éxito está dado por el contexto en que se utilice. Y la eficacia se mide por su contribución en el rendimiento empresarial. Por lo que a continuación Arbiza (2015) describe las características que debe presentar una estrategia de Recursos Humanos para que sea eficaz.



Figura 2: Estrategia de RRHH. Adaptado de (Arbiza, 2015, p. 12).

Además, Arbiza (2015) propone proceso para la planificación estratégica consiste de las siguientes 7 etapas:

- **Análisis de la Situación Actual:** Identificar el contexto en el cual se va a trabajar.
- **Definición de Objetivos:** Definir los objetivos de la empresa y por áreas.
- **Establecimiento de Hipótesis:** Definición de premisas que ayudan a establecer el marco de acción.
- **Línea de Actuación:** A través de un análisis FODA se determina el plan.
- **Establecimiento de Planes:** Precisar planes complementarios que apoyen al plan principal.
- **Ejecución del Plan:** Realización de las actividades previstas en el plan.
- **Control del Plan:** Detección y corrección de los posibles inconveniente para alcanzar los objetivos.

Realizar una planificación estratégica es necesario porque garantizara a la organización resultados a largo plazo, las acciones deben ser concretas sino fracasará. Es necesario tener en cuenta que el entorno cambia constantemente esto hace que las organizaciones creen planes estratégicos flexibles para en caso de ser necesario se adapten rápidamente a ese contexto.

2.5. Alineamiento con la Estrategia de la Organización

Para Jiménez (2017) las empresas como tal están constituidas por un conjunto de subsistemas que interactúan unos con otros, tales como recursos humanos, producción,

finanzas, contabilidad, entre otras. Por lo tanto, su contenido debe estar directamente unido al tipo de estructura que tiene. Lo que se pretende con esta estructura es que todos los subsistemas trabajen conjuntamente para conseguir el mayor número de prestaciones y por ende se puedan alcanzar los objetivos establecidos de forma eficaz y eficiente. Es así que la correcta integración de las funciones en los procesos de los subsistemas produce una sinergia para todo el sistema. El *scorecard* permite asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados y rechazar aquello que no aporta valor. Además siempre hay que tener en cuenta que realizar los *feedback* permite conocer los errores y esto a su vez aportará con aprendizaje a la organización.

La dirección de recursos humanos solo se entiende si la misma, mediante las palancas de gestión adecuadas, es facilitadora de la integración de los procesos y propicia sinergias entre los distintos subsistemas de la empresa. Pero ello solo es posible si a su vez las palancas de gestión están integradas entre sí (Jiménez, 2017, p. 30).

La Planificación Estratégica de Recursos Humanos se puede entender como la etapa de un proceso de transformación porque sustituye a la administración del personal y abre una nueva fase de evolución sobre la gestión del personal que busca proactividad. Dentro del nuevo paradigma de Gestión de Recursos Humanos que se han implantado en la actualidad encontramos el enfoque por competencias que deja de lado a los enfoques tradicionales porque son insuficientes y tenían una dirección individual mientras que el nuevo enfoque moderno busca potenciar la aportación de las personas para aumentar la eficiencia organizativa. Las competencias dan identidad a las empresas y son diferentes unas de otras, lo único que les asemeja es que su éxito depende de su capital humano. El talento de las personas aporta habilidades, recursos y capacidades que buscan alcanzar la competitividad la cual se apoya en el conocimiento y en la innovación.

Para entender en que consiste la Gestión de Recursos Humanos por Competencias hay que tener claro el significado de “competencias”, pero sobretodo hay que tener en cuenta que es una palabra polisémica, es decir que tiene varios significados. A continuación se profundiza sobre el origen y significado de competencias.

2.6. Competencias Laborales

2.6.1 Antecedentes históricos

Ariza y Morales (2015) realizan una línea del tiempo sobre el termino competencias iniciando con David McClelland en 1973 donde en su análisis *Testing for Competence Rather than Intelligent* afirma que los conocimientos, el expediente académico y el cociente intelectual no predicen el desempeño laboral y por ende el éxito profesional. El enfoque de McClelland es más organizacional a diferencia de otros autores en el campo de la Psicología propuso la identificación de competencias o características que las personas poseen y diferencia mejor a los trabajadores ya que ayudan a una mejor predicción de los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes. A continuación se menciona a Howard Garner en *Frame of Mind* (1983) cuestiona la prevalencia de las capacidades intelectuales y propone el modelo de inteligencias múltiples, donde señala que no existe una inteligencia única en el ser humano sino que hay diversas y estas potencian las fortalezas y debilidades del ser humano. Y por último Daniel Goleman en 1999 desarrolla el concepto de Inteligencia Emocional, que deja de lado por completo a la inteligencia racional porque el coeficiente intelectual no arrojaba mucho sobre desempeño laboral a diferencia de la inteligencia emocional que destaca el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la automotivación. A partir de los modelos de inteligencia intra e interpersonal se determinan dos grupos de competencias: personales y sociales.

Es así como se abre campo sobre el estudio de competencias, que con el paso del tiempo se han ido expandiendo y hoy en día soy tendencia en el mundo de las organizaciones. Es así que el término de competencias ha adquirido gran presencia en la Gestión de Talento Humano, motivo por el cual la Gestión por Competencias es una nueva estrategia de innovación para reducir costes, mejorar servicios, aumentar el impacto y proporcionar satisfacción laboral. Pero para que la Gestión por Competencias sea eficaz todos los subsistemas de Talento Humano tienen que tener el modelo por competencias en sus procesos. Velar por el capital humano es fundamental porque es el medio que permite alcanzar los objetivos organizacionales y son un factor clave para el crecimiento empresarial y el progreso económico.

2.7. Gestión por Competencias en las Organizaciones

La Gestión por Competencias es una tendencia innovadora en los últimos años porque las organizaciones han decidido implementar este modelo a todos los procesos de esta área, especialmente el de selección de personal, porque se ha comprobado que los resultados obtenidos benefician a ambas partes (empleador/empleado), ya que se incrementa los niveles de productividad y el rendimiento organizacional. Motivo por el cual esta gestión es considerada como buenas practicas organizacionales. “Gestión por competencias es un método sólido con muchos años de vigencia que, como es lógico, ha sufrido cambios y transformaciones, para adaptarse a las realidades del contexto, y ha evolucionado en sus detalle y aplicaciones” (Alles, 2016a, p. 87).

Para Racines (2018) es de suma importancia mencionar que la Gestión del Talento Humano por Competencias es un enfoque requerido por las normas ISO 9001:2000 para certificar a las organizaciones en función a la gestión de calidad.

La Gestión por Competencias van ligadas a los esfuerzos que hacen las organizaciones para aprovechar los conocimientos y crear iniciativas que benefician su potencial. Por lo que potenciar las competencias y los conocimientos hace que el talento humano sea más aprovechado porque genera innovación y eficacia.

2.8. ¿Qué se busca en los empleados?

Jiménez (2017) menciona que existe una falsa creencia sobre el éxito laboral que depende directamente sobre la capacidad intelectual. Según estudios realizados se demuestra que más del 60% de las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo depende de la inteligencia emocional. Entonces, las competencias emocionales son más importantes que las derivadas del intelecto o la experiencia. “Es esencial poseer competencias emocionales tales como las habilidades interpersonales la innovación y la capacidad de liderazgo” (Jiménez, 2017, p. 82). Además, Daniel Goleman señala que dos de cada tres aptitudes consideradas importantes para el desempeño laboral exitoso son de tipo emocional.

La inteligencia emocional permite expresar los sentimientos de modo más adecuado y eficaz, permite relacionarse con las demás personas y con uno mismo y sobretodo aporta excelencia en el mundo laboral para aumentar el rendimiento y sea eficaz.

2.8.1. Competencias Emocionales

Existen varios autores que determinan los tipos de competencias, Daniel Jiménez (2017) propone la siguiente clasificación:

2.8.2. Competencias Personales

Son aquellas que determina el dominio que tenemos sobre nosotros mismos.

- Autoconciencia
- Autodominio
- Automotivación

2.8.3. Competencias Sociales

Determinan el modo de relacionarse con los demás.

- Empatía
- Habilidades Sociales

2.9. Competencias Organizacionales

El término competencia es una palabra polisémica, es decir que tiene más de un significado. Pero este término ha ido adquiriendo presencia notoria en lo que se refiere a la Gestión del Talento Humano, por lo tanto el concepto de competencia es amplio y diverso, algunas definiciones de autores destacados son:

McClelland (1992) define como una característica personal relativamente estable relacionada con los resultados superiores en un puesto de la organización.

Spencer & Spencer (1993) competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad en un trabajo o situación.

Para Moreno (2000) las competencias son manifestaciones de la conducta como conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características de la personalidad que distinguen a los individuos y grupos de alto rendimiento.

Para Lévy-Leboyer (2003) las competencias son repertorios de los comportamientos que algunas personas poseen y dominan mejor que otras, es lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Para Chiavenato (2011) una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan

valor económico para las organizaciones y valor social para las personas. Una competencia se construye, en el caso individual a partir de sus características innatas y adquiridas.

Para Alles (2016B) competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos y generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Partiendo de las definiciones mencionadas se concluye que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que tienen las personas en especial en un puesto de trabajo por lo que influyen directamente en el desempeño, esto hace que las personas sean eficaces en una situación determinada. Las competencias se pueden adquirir a lo largo de la vida puesto que la experiencia es formativa.

Las competencias de alguna manera están asociadas a los constructos psicológicos y generan capacidad de rendimiento eficaz en tareas o actividades haciendo que la persona sea competente. Por lo que las competencias son propias e intactas de las personas, se manifiestan al momento de realizar alguna actividad y su ejecución exitosa.

Actualmente las competencias se consideran actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas que se presenten en el contexto laboral con ética, integridad e idoneidad.

2.10. Importancia de las Competencias Organizacionales

Las organizaciones deben contar con el talento laboral capaz de asumir cambios y con la motivación de desarrollo continuo, haciendo que el personal se desempeñe efectivamente. El modelo de competencias aporta métodos y técnicas que permiten el fortalecimiento del individuo. Benefician a la organización porque permiten que las organizaciones se alineen en función de los conocimientos, habilidades y actitudes esperadas de los candidatos, determinan los estándares de un alto desempeño, facilitan la detección de necesidades de capacitación, dan herramientas prácticas para el crecimiento personal y profesional, apoya en las decisiones estratégicas.

2.11. Tipos de Competencias Organizacionales

Existen varias clasificaciones de competencias que han sido determinadas por varios autores uno de ellos es Dave Bartram que propuso el modelo *The Great Eight Competencies* que son basadas en las escalas de la personalidad, este modelo son competencias genéricas es decir aquellas que son aplicables a todos los miembros de una organización. Surge a partir

de los análisis factoriales y análisis de escalamiento multidimensional de las calificaciones del desempeño laboral.

Tabla 1: Títulos y definiciones *The Great Eight Competencies*. Adaptado de (Bartram, 2005).

FACTOR	COMPETENCIA DOMINANTE	DEFINICIÓN	RELACIÓN BIG FIVE, MOTIVACIÓN Y HABILIDAD
1	Liderazgo y Decisión	Control y liderazgo. Inicia la acción, da dirección y asume la responsabilidad	Necesidad de poder y control, extraversión.
2	Apoyo y Cooperación	Apoya a otros, muestra respeto en situaciones sociales. Pone a la gente primero, trabajo en equipo. Valores personales que complementan a los de la organización	Amabilidad
3	Interacción y Presentación	Comunicación efectiva, influye en los demás. Relación segura y relajada.	Extraversión Habilidad mental
4	Análisis e Interpretación	Pensamiento analítico. Resolución efectiva de problemas. Experiencia y eficacia.	Habilidad mental Apertura a lo nuevo Experiencia
5	Creación y Conceptualización	Apertura a nuevas ideas y experiencias. Oportunidades de aprendizaje. Solución de problemas con innovación y creatividad. Pensamiento estratégico. Apoyo e impulso en el cambio organizacional.	Apertura a lo nuevo Habilidad mental
6	Organización y Ejecución	Planificación anticipada. Trabajo ordenado y sistemático. Satisfacción del cliente. Servicio de calidad.	Conciencia Habilidad mental
7	Adaptación	Buena adaptación al cambio. Prevención. Manejo de contratiempos.	Estabilidad emocional
8	Emprendimiento	Resultado y logros en objetivos personales. Comprensión de negocios, comercio y finanzas. Oportunidades de autodesarrollo y carrera.	Necesidad de logro Amabilidad

Por lo tanto el modelo de las ocho grandes competencias proporciona un marco único que permite hacer predicciones a partir de medidas de potencial de las competencias como

es la capacidad, personalidad y motivación con las calificaciones de rendimiento en el trabajo, porque las características personales pueden predecir el rendimiento en las competencias.

2.12. Diccionario por Competencias

Este instrumento es sumamente necesario ya que es la base indispensable que permitirá que el modelo de Gestión por Competencias tenga éxito, aquí se recopila todas las competencias en todos sus niveles para los cargos que existen en la organización, para establecer un diccionario de competencias se debe tener en cuenta la realidad por la que atraviesa la organización, cual es el giro del negocio, misión, visión, objetivos organizacionales. De esta manera se facilita elegir al mejor candidato y potenciarlo. Alles define al diccionario de competencias como “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función a la estrategia” (Alles, 2016b, p. 35).

Hay que tomar en cuenta que para que las competencias sean medibles deben ser graduables, esto quiere decir que debe haber varios niveles y grados de superioridad, a continuación se indica los tipos de grado:

Importancia/Experticia	Gradualidad
Nivel Alto de Competencia	3
Nivel Medio Alto de Competencia	2
Nivel Bajo de Competencia	1

Tabla 2: Gradualidad de las competencias.

2.13. Selección de Personal

La selección de personal nació en la Segunda Guerra Mundial, cuando se empezó a reclutar jóvenes que querían ser parte del servicio militar para ir a los campos de guerra, ya con el paso del tiempo esta estrategia de escoger a los más preparados e idóneos para los diferentes cargos fue cobrando mayor fuerza hasta que se implantó en el mundo de las organizaciones, por ello y por la globalización la pieza clave del rompecabezas es identificar a los trabajadores idóneos que aporten con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes a una organización determinada. “Hay un dicho popular que dice que la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado” (Chiavenato, 2011, p. 143). El objetivo de la selección es solucionar las problemáticas como: a) Adecuación del personal al trabajo y b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Merino (2015) define la selección de personal como el proceso en el cual se toman decisiones sobre la incorporación de los trabajadores más capaces para que cubran las necesidades de la organización. La importancia de la selección es un proceso primordial en las organizaciones porque es el primer paso para la adquisición de talento.

2.14. Selección por Competencias

La selección por competencias busca el candidato más adecuado que cumpla con los requerimientos que demanda el puesto de trabajo y la organización, además demuestra grandes avances en las organizaciones porque asegura el desarrollo de la persona dentro de la misma, mejora el desempeño “La existencia de mejoras en el desempeño laboral que van del 19% al 78% como resultado de utilizar los métodos de selección con base en competencias” (Guerrero, 2012, p. 6).

Un estudio por Martha Alles sobre reclutamiento y selección de personal por competencias en “The Global Human Capital Group 2016”, asevera que “la selección por competencias basada en un perfil adecuado es una herramienta esencial para captar altos potenciales y predecir su desempeño dentro de la organización” (Racines, 2018, p. 17). Por este motivo es importante que las personas tengan las competencias requeridas al momento de su incorporación al puesto.

Para Herrera (2014) en su publicación sobre “Selección basada en competencias” menciona que para que proceso sea exitoso se debe considerar los siguientes pasos:

- **Planificación**
 - Escoger evaluadores
 - Definir técnicas de evaluación a aplicar
 - Diseñar instrumentos de evaluación
- **Ejecución**
 - Evaluar candidatos
 - Consolidar resultados
 - Analizar resultados
 - Escoger candidatos e incorporar

Moreno (2000) hace una comparación entre el modelo clásico de selección y modelo por competencias.

El modelo clásico consiste en la aplicación de la psicología diferencial y la psicometría, también se lo conoce como paradigma psicométrico, su característica central es que la hipótesis predictiva se sustenta en un análisis detallado del puesto, utiliza métodos de evaluación tradicionales como los test y entrevistas no estructuradas, integra de manera parcial algunos subsistemas de RH, no posee proyección porque se centra en el aquí y ahora y su uso es solo por RH.

El modelo por competencias permite un análisis de rendimiento, sus variables son las conductas laborales, la cobertura analítica abarca varios puestos, el vínculo con la estrategia organizacional es alta, los métodos de evaluación es amplia porque se puede usar entrevistas conductuales, simulaciones, centros de evaluación e incluso métodos alternativos, también se integra a todos los subsistemas de forma integral haciendo énfasis en el futuro y es practicada por toda la organización.

A continuación se detalla las fases de selección por competencias según Moreno:

- Desarrollo de un modelo de competencias para el puesto o puestos.
- Selección y desarrollo de métodos de evaluación.
- Entrenamiento de evaluadores en los métodos de evaluación.
- Evaluación de las competencias de los candidatos.
- Decisión sobre el ajuste persona-puesto.
- Validación del sistema de selección.
- Desarrollo de una base de datos de puestos y personas basado en competencias.

La selección por competencias permite a la organización evidenciar los comportamientos de alto rendimiento y éxito de una persona, permitiendo contratarla por sus conocimientos y características de personalidad que mejor se ajuste al perfil deseado por la organización permitiendo que el desempeño mejore en su puesto de trabajo.

2.15. Levantamiento de Perfiles por Competencias

El levantamiento de perfiles es un proceso sistémico que determina las habilidades, obligaciones y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto dentro de una organización. Mediante este análisis se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un cargo. Como los cambios en el mundo de las empresas es dinámico y cambiante implementar un sistema sólido de análisis de puestos es indispensable porque se

están creando nuevos puestos a diferencia de años pasados, por tal motivo es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puesto (Mondy, 2010, p. 92).

Para Ariza y Morales (2015) es una simbiosis entre el contenido del puesto de trabajo (dimensión objetiva) y la persona que ocupa el mismo (dimensión subjetiva). Es de gran importancia en la búsqueda de eficiencia y eficacia organizativa. “El análisis del puesto de trabajado se configura en la piedra miliar sobre la que descansan las demás actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos” (Ariza & Morales, 2015, p. 39). Son pocas las empresas que realizan de manera ordenada y sistémica el proceso de análisis de puestos de trabajo. Es sumamente importante porque optimiza el desempeño de los empleados.

Jiménez (2017) es una técnica básica que para poder realizarla se debe tener una comprensión correcta de la organización.

Dessler (2015) en una visión cualitativa y cuantitativa define al análisis de puestos como un procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.

Para Jiménez (2017) el análisis de puestos nos permite saber:

- El valor del puesto (misión y visión de la empresa).
- Los objetivos del puesto.
- Las tareas y funciones del puesto.
- Los métodos de trabajo, medios que dispone y normas que ha de seguir el ocupante.
- Las decisiones que debe tomar el candidato.
- Las dificultades y exigencias de las tareas.
- Las relaciones internas y externas.
- Niveles de conocimientos, habilidades, experiencias, etc.
- Servir de soporte al desarrollo de los perfiles de competencias.

Queda en evidencia la importancia del análisis y descripción de puestos dentro de una organización, ya que el funcionamiento de una empresa depende mucho de las actitudes de los empleados frente al trabajo. Por este motivo no solo es indispensable que las personas sepan y puedan deben querer. Hay que tener en cuenta que el análisis de puestos tiene un

efecto que repercute directamente en todos los aspectos de la planeación estratégica de recursos humanos.

2.15.1. Métodos de Análisis de Puestos

Para poder realizar un análisis de puestos existen diversas maneras, para seleccionar un método en específico se debe tener en cuenta cuales son los objetivos y como se va a utilizar la información que se obtendrá. Los métodos más comunes que se usan son:

- **Cuestionarios:** Son rápidos y sencillos de usar. Se puede realizar un cuestionario estructurado para que los empleadores lo contesten, por medio de esto se logra identificar las tareas que desempeñan. Muchas veces los empleados tienden a exagerar sus tareas.
- **Observación:** Este método la persona que hace el análisis presencia el desempeño del trabajador mientras hace sus tareas del cargo y va registrando las actividades. Principalmente este método se usa para habilidades manuales.
- **Entrevistas:** Gracias a las entrevistas se puede tener una comprensión más extensa de los puestos porque se mantiene una comunicación directa con el empleado y el supervisor.
- **Combinación de métodos:** Muchas veces se usa más de un método a la vez cuando se está recogiendo información de un puesto. Se usa esta combinación para obtener descripciones y especificaciones exactas.

2.15.2. Modelado Perfiles Competencias- MPC

Para que el proceso de selección sea exitoso, primero hay que tener claro cuáles son las necesidades que tiene la organización para incorporar personal que aporten con su talento y genere un valor agregado, por este motivo iniciar un proceso de selección requiere que todos los procesos estén estructurados y cronometrados para que no existan inconvenientes durante el procedimiento y por ende no haya gastos innecesarios “El diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones” (Chiavenato, 2011, p. 172).

Existe el modelo de perfiles conocido como MPC (Modelado de Perfiles por Competencias), el cual permite elaborar perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas, por lo que son la base para los procesos de selección. Este modelo permite levantar información de los puestos de trabajo de una manera fácil y

rápida, teniendo perfiles de cargo con información completa sobre conocimiento habilidades, destrezas y comportamientos que son necesarios para ocupar un cargo. El levantamiento de perfiles es el núcleo de Talento Humano y es la base para la implementación de la Gestión por Competencias (Moreno, 2000). A continuación se evidencia los beneficios de utilizar esta metodología.

- Utilizar esta metodología aporta ventajas como:
- Acelera el proceso de selección.
- Se puede levantar 15 cargos en un solo taller.
- La metodología está adaptada al contexto ecuatoriano.

Para hacer un levantamiento de perfiles MPC propicio Alfredo Paredes & Asociados proponen el siguiente modelo:

- **Datos de la Organización:** En cada descriptivo de cargo debe contar el nombre de la empresa, el nombre del cargo, área a la que pertenece, personal y cargo a quien reporta.
- **Misión del Puesto:** Es el propósito del cargo y cuál es su aporte a la organización.
- **Actividades esenciales del puesto:** Para describir las actividades del puesto se usan verbos infinitivos. Esta descripción se la debe realizar junto con el jefe de área o con la persona que ocupa el cargo, se las califica tomando en cuentas los tres factores que son:

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

Tabla 3: Escala de calificación e actividades esenciales (Alfredo Paredes & Asociados, 2013).

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

Tabla 4: Grados de Calificación (Alfredo Paredes & Asociados, 2013).

La fórmula para obtener un grado de calificación es: $F + (CO \times CM) = TOTAL$, por lo que las puntuaciones más altas son las actividades esenciales.

2.16. Descriptivos de Cargos

Es importante tener clara la definición de puesto, para Mondy (2010) el puesto es un conjunto de tareas que se deben realizar en una organización para alcanzar las metas y requiere de los servicios de una persona.

La información que se obtiene del levantamiento de puestos es importante para poder realizar los descriptivos de cargos. Es un documento que define el trabajo en términos de su contenido y alcance. Se debe elaborar un listado de las responsabilidades, relaciones jerárquicas, condiciones de trabajo, responsabilidades, etc. esto ayuda a que se deje de escuchar argumentos como “este no es mi trabajo”. Hay que tener en cuenta que el contenido de los descriptivos varía de acuerdo al propósito para el que se usará. Mondy (2010) menciona que los aspectos que se incluyen con frecuencia en los descriptivos de trabajos son los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que deberán lograrse.
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles.
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quienes reportan.
- Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo.

Para Mondy (2010) una descripción de puestos cuenta con las siguientes partes:

- Identificación del puesto de trabajo: Se incluye el título de puesto de trabajo, la relación con la autoridad y el código para el puesto de trabajo.
- Fecha de análisis del puesto: Es importante colocar la fecha porque para un posterior análisis se pueda identificar rápidamente. Así se asegura que hará una revisión periódica y no haya ninguna descripción de puesto obsoleta.
- Resumen del puesto: Se escribe el contenido del cargo, se da una visión del puesto.
- Tareas a realizarse: Se enumera las actividades a realizar y siempre se va usar verbos de acción.
- Especificación del puesto: Aquí se detalla la educación, experiencia y habilidades requeridas.

2.17. Técnicas de Selección de Personal por Competencias

Es recomendable utilizar varias herramientas porque permiten tener una percepción mucho más amplia del candidato.

Las pruebas de selección se dividen en:

2.17.1. Pruebas de Conocimientos Técnicos (Pruebas Profesionales)

Este tipo de pruebas se trata de realizar ejercicios que simulan las condiciones y tareas reales de puesto, deben ser lo más completas posible, evaluando la forma de hacerlo. “Este tipo de pruebas son de carácter operativo como administradores, obreros, vendedores, etc. Por ejemplo: para un administrativo, pedirle que haga una carta, un cuadro de Excel, etc.” (Jiménez, 2017, p. 115).

2.17.2. Pruebas Psicotécnicas

Mediante estas pruebas se intenta ver desde las diferentes perspectivas las habilidades del candidato para cubrir una vacante. Hay que mencionar que este tipo de pruebas son útiles para determinar la adecuación entre el perfil y el puesto, esto lo debe realizar una persona lo suficientemente capacitada. En los últimos años estas pruebas han sido algo devaluadas porque en varias ocasiones el resultado no es el deseado y los candidatos consideran una intromisión a su intimidad. También sirven como filtro pero su uso no debe ser determinante en la selección.

Por lo que las pruebas psicotécnicas en el proceso de selección es de gran importancia porque permiten conocer de una forma mucho más objetiva sobre la capacidad intelectual y emocional del candidato. Entre los más destacados se encuentran los test cognitivos que “miden las capacidades mentales, como la inteligencia, la fluidez verbal, la capacidad numérica y la habilidad del razonamiento” ((Bruzzone, 2018, p. 27) citando a (Bohlander, 2008, p. 263)).

Los test de personalidad son de carácter proyectivo, estos permiten en la mayor parte de los casos conocer los rasgos de la personalidad que se consideran adecuados para determinado puesto de trabajo. También se puede encontrar las pruebas de rendimiento que miden el aprendizaje, se suelen aplicar más a los cargos operativos o habilidad específica como manejo de maquinaria, uso de algún programa en específico, etc. (Bruzzone, 2018). Hay que tomar en cuenta que no siempre los test definen las habilidades o destrezas que posee el postulante, es por ello que para verificar esta información se debe realizar otra técnica de selección que complemente a los test.

Todas las técnicas mencionadas permiten conocer de una forma técnica y veraz los perfiles profesionales y personales de los postulantes, de esta forma el proceso de selección será mucho más seguro y tendrá resultados beneficiosos porque se contratará a personas que tengan las suficientes habilidades y capacidades para desenvolverse con mayor seguridad en su puesto de trabajo y acoplarse rápidamente a la organización.

2.17.3. Pruebas Situacionales

Estas pruebas de naturaleza conductual hacen que los candidatos se enfrenten de manera real o simulada a diversas situaciones que se asemejen a los puestos de trabajo. Las pruebas más usadas son:

2.17.4. Assessment Center

Esta técnica ha tomado bastante posicionamiento en la actualidad para evaluar los comportamientos de los postulantes, mediante actividades prácticas se puede identificar las competencias dentro de un grupo conformado por 3 a 12 personas. Siempre sobresale uno. Esta técnica se sugiere que sea utilizada en cargos medios, tácticos y directivos puesto que requieren de responsabilidad. *El Assessment Center* puede tener una duración de entre 4 a 8 horas, hay organizaciones que aplican entre 2 a 3 días (Jacho, 2012).

Un *Assessment Center* tiene los siguientes actores:

Moderador	Observadores	Participantes
Es la persona que conduce el <i>Assessment Center</i> .	Personas que observan y califican a los postulantes, por lo general suelen ser los supervisores de la vacante en el proceso.	Candidatos que forman parte del proceso de selección.

Tabla 5: Participantes de un *Assessment Center* (Recalde, 2017, p. 22).

2.17.5. Incidentes Críticos Basados en Competencias

También conocida como BEI (Behavioral Event Interview), es una técnica que es opuesta a la entrevista tradicional porque es más profunda y completa además permite evaluar las competencias “se emplea principalmente con el objetivo de hacerse una idea de las competencias reales de las personas” (Castillero, 2017).

Racines citando a Alles plantea un modelo sobre incidentes críticos, contiene las siguientes etapas

- **Inducción:** Se crea una atmosfera agradable y se le explica al candidato el procedimiento.
- **Preguntas Focales:** Se habla sobre su CV y la experiencia.
- **Incidentes:** Se presentan situación con las que se debe enfrentar en el cargo, aquí se analiza el comportamiento y la reacción frente a las circunstancias expuestas.

2.17.6. Role Playing

Por medio de esta técnica se observa el comportamiento bajo una situación diseñada previamente establecida los roles, los objetivos y debe contar con la presencia de un observados. Es importante mencionar a los candidatos que se le evaluará en función de lo que llegaría a ser si obtiene el puesto de trabajo (Jiménez, 2017).

2.17.7. Entrevista por Competencias

La entrevista es la técnica más usada en el proceso de selección, a través de ella se conoce más a fondo la información del candidato. Siempre debe primar el respeto y la confianza. Por lo que para poder realizar la entrevista por competencias siempre debe existir un manual que contiene preguntas de acuerdo a las competencias requeridas para determinado cargo. Según Flores (2016) existen tres tipos de entrevistas, la primera es la entrevista estructurada la que tiene por objetivo obtener la información más específica y por ende mide cuantitativamente los resultados; la segunda, es la entrevista no estructurada que se usa para obtener información cualitativa, es decir, que al no ser tan rigurosa permite al candidato exponer con mayor flexibilidad sus ideas, y por último la tercera, la mixta que es una fusión de la estructurada y no estructurada, permite extraer los contenidos más relevantes y poder realizar un análisis más completo.

Para que la entrevista resulte exitosa el entrevistador debe tener la suficiente capacidad y agilidad para identificar los comportamientos que vayan surgiendo durante la entrevista, para ello utilizar el diccionario de competencias y los perfiles de cargos son sumamente necesarios.

Para Recalde (2017) la entrevista por competencias debe tener la estructura denominada STAR:

Situación: El problema que se debe solucionar.

Tarea: A lo que el candidato debe realizar para poder enfrentar una situación.

Acción: Descripción de las actividades que se llevaron a cabo.

Resultado: Lo que se obtuvo posteriormente a las acciones y decisiones.

Es importante mencionar, que los métodos para hacer entrevistas también han evolucionado, es por eso que para ahorrar costos las organizaciones hacen uso de la tecnología y como resultado se realizan video llamadas porque brindan comodidad. Si se va a utilizar esta técnica virtual hay que tener en cuenta ciertos detalles que permitan que se llegue al objetivo planteado. Para ello, previo a una entrevista por video llamada se debe tener en cuenta que exista una buena conexión a internet, un ambiente iluminado y ordenado, poseer una adecuada aplicación que permita que la video llamada se realice sin interrupciones y sobre todo tener el CV del candidato.

2.18. Errores en la Entrevista de Selección

A pesar de que la entrevista de selección es la más utilizada y fiable, también tiene sus errores que pueden hacer que fracase el proceso de selección. Muchas veces por la falta de preparación previa para una entrevista se puede obtener resultados completamente inesperados. La personalidad del entrevistador influye de forma subjetiva en la observación y evaluación del candidato. Ariza y Morales (2015) detallan las “trampas” se son frecuentes en una entrevista:

- **Efecto halo:** Sucede cuando el candidato se destaca en una característica específica y el entrevistador evalúa a todo en dirección a esa característica.
- **Efecto horn:** Es un efecto halo en sentido negativo. Si el entrevistado observa una característica negativa toda la entrevista será sesgada enfocándose en esa observación.
- **Efecto generosidad:** Son muy frecuentes en entrevistadores con poca experiencia o que no conocen bien la exigencia del puesto.
- **Efecto contraste:** Sucede cuando el entrevistador se topa en repetidas ocasiones con candidatos inadecuados. Esto sucede cuando se sobrevalora al candidato.
- **Efecto caballo de batalla:** Se da cuando el entrevistador tiene preferencia sobre un determinado tema en concreto y el entrevistado puede influir y manipular la entrevista.
- **Efecto espejo:** Sucede cuando el entrevistador busca en el entrevistado cualidades o conductas similares a él.
- **Efecto extremismo:** El entrevistador considera a todos los candidatos excelentes o pésimos, esto se da cuando el evaluador es benevolente y señala todos los defectos.

Es necesario que antes de una entrevista al candidato se tenga preestablecido un formato con preguntas que se quiere conocer sobre esa persona para así evitar algún error que se pueda presentar durante este proceso.

2.19. Inducción de Personal

La inducción es una de las primeras experiencias que tiene el nuevo empleado en la organización por eso es indispensable realizar este proceso para que el empleado tenga bases para su posterior rendimiento y adaptación. Usualmente se realiza después que la persona

ingrese a la organización. No existe un modelo determinado sobre cómo realizar una inducción porque existen diferentes procesos que varían de una organización a otra.

Según Alles (2016B) las empresas recurren a diferentes métodos y muchas veces las combinan para que el resultado sea más determinante. Los que se mencionan a continuación son los que se utilizan de manera complementaria:

- Una carpeta de tipo explicativo
- Un curso
- Un video
- Un *CD*
- Una sección en la intranet de la compañía

Es importante que la inducción se realice a todos los colaboradores de la organización, consta de dos partes diferentes:

2.19.1. Inducción a la organización

Cuando una persona ingresa a una organización es indispensable que adquiera conocimiento sobre la misma, como mínimo se debe informar sobre:

- a. Datos de la organización: historia, misión, visión, objetivos, valores, localización.
- b. Si se ha implementado Gestión por Competencias hay que informar cuales son las que la organización maneja.
- c. Políticas, normas y beneficios
- d. Costumbre como horarios, vacaciones, feriados.
- e. Prestaciones y servicios
- f. Procedimiento en caso de emergencias

2.19.2. Inducción al puesto de trabajo

En este tipo de inducción se debe informar sobre las funciones y actividades específicas del puesto en el que se va a desenvolver el nuevo empleado. Se debe explicar cómo se maneja el equipo de trabajo y no omitir los pequeños detalles como la convivencia diaria sobre las costumbres que manejan en determinada área. Aquí se debe entregar al nuevo colaborador el descriptivo de puestos. Son pocas las organizaciones que no realizan

inducciones al puesto por lo tanto los nuevos empleados no cuentan con la información suficiente y crea malestar en su puesto de trabajo. En esta inducción se debe:

- a.** Presentar al jefe inmediato
- b.** Indicar el organigrama del área
- c.** Presentación con sus nuevos compañeros
- d.** Especificar los objetivos del puesto
- e.** Especificar las funciones

La inducción es la fase final con la que termina el proceso de selección de una persona a determinado puesto de trabajo, por ello es importante su realización para que los nuevos empleados se sientan parte de la organización y conozcan sobre su lugar de trabajo. Nada más importante que el cliente interno, que se sienta a gusto en su trabajo para que su desempeño tenga frutos tanto personales como organizacionales.

En el siguiente capítulo se expone la metodología que se utilizó para el desarrollo de esta investigación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGÓGICO

3.1. Metodología

Para la investigación del tema Diseño de los Procesos de Selección e Inducción de Personal por Competencias para la empresa Fiberplus Cia. Ltda. se utilizó el método deductivo que determina desde el campo general a lo particular partiendo desde los conceptos universales a los conceptos específicos sin dejar de lado los instrumentos científicos y casos particulares. En esta investigación se usó como técnica la entrevista y como instrumento o herramienta el *focus group*.

Los *focus group* son herramientas que se usan en investigaciones de tipo descriptivo donde los resultados esperados serán cualitativos, para realizar un buen *focus group* se debe contar con la presencia de 5 a 8 personas dirigidas por un moderador el cual será encargado de promover un debate libre y sencillo enfocado en el propósito de la investigación, además irá registrando los comentarios por escrito (S. Kotler & Armstrong, 2012).

3.2. Modalidad de la Investigación

De acuerdo a las modalidades de trabajo de titulación que presenta la PUCE, la presente investigación es una disertación práctica, ya que es un trabajo, el cual mediante el uso de los fundamentos teóricos de la planificación y los aspectos profesionales posibilitó una intervención directa en la realidad para solucionar problemas reales y producir cambios pertinentes (Dirección General Académica, 2007).

La investigación es no experimental ya que el estudio es transaccional – descriptivo, porque este estudio involucró la recopilación sistémica de información para diseñar los subsistemas de selección e inducción de acuerdo a las necesidades que se presentan en la empresa.

Para obtener veracidad de la información y de fuente confiable se recurrió a la investigación de campo puesto que se trasladó al lugar de los hechos, es decir, donde se pudo obtener a detalle la información requerida.

3.3. Diseño de la Investigación

La presente investigación es no experimental de carácter transeccional-descriptivo porque se recopiló de forma sistémica la información que permitió diseñar los subsistemas de selección de competencias e inducción a través de la creación de herramientas que facilitaron la obtención de datos de acuerdo a las necesidades que presentó la empresa. La información obtenida es verídica y de fuente confiable ya que se recurrió a la investigación de campo pues se trasladó al lugar de los hechos es decir a los empleados de la compañía (Quito-Guayaquil).

3.4.Población

FiberPlus Cia. Ltda. está conformado por 4 áreas que para efecto de este proyecto se consideró las 4 a la vez. Estas áreas están distribuidas en la ciudad de Quito y de Guayaquil. Para mayor confiabilidad de la investigación se trabajó con toda la población, siendo un total de 60 empleados. A continuación se detalla las áreas:

- Administrativa
- Técnica
- Financiera
- Logística

3.5.Análisis Documental

La clave fundamental para la realización de este proyecto es el sustento teórico y metodológico, a través de fuentes primarias y secundarias referentes al tema de investigación que aportaron ampliar los conocimientos y profundizar el contenido haciendo un análisis reflexivo y crítico de una forma óptima.

Los contenidos primordiales en esta disertación son: la metodología MPC y ACT del PhD. Jaime Moreno Villegas.

3.5.1. Metodología MPC

El Modelado por Competencias tiene las siglas MPC, M= modelado, P= perfiles y C= competencias; y es un método para el levantamiento de información de un cargo que tiene como objetivo primordial evidenciar las funciones esenciales del puesto de forma rápida y fácil, además de los conocimientos que se necesita para la posición. También optimiza el tiempo porque de forma sencilla se obtiene un plano o guía para reclutar personal. Por estos motivos se considera que el levantamiento de los perfiles son el núcleo fundamental en Recursos Humanos porque son de gran ayuda para identificar los criterios de rendimiento de la posición, levantamiento de competencia (Moreno, 2000).

3.5.2. Modelo ACT

El método de Análisis de Competencias Técnicas ACT, es solo un modelo más entre los varios que existen para elaborar los perfiles de competencias. Según varios estudios realizados se concluyó que el ACT es un modelo mucho más efectivo porque establece las siguientes condiciones:

- Informantes con alto nivel educativo: la calidad de los resultados del ACT es contingente con el nivel educativo de los informantes, como mínimo deben tener un nivel educativo de tercer nivel puesto que las tareas que se demandan en el taller son las siguientes habilidades: comprensión de instrucciones verbales, comprensión lectora y habilidad de escritura. Estas habilidades son intelectuales porque mientras más alto el nivel educativo mejor desarrollo de las competencias y como consecuencia aumenta la posibilidad de obtener mejores resultados de calidad (Moreno, 2009).
- Tres informantes por posición: la calidad de los resultados mejoran cuando la posición es analizarla por al menos dos grupos de tres personas trabajando independientemente. Las tareas que los informantes desempeñen en el taller se benefician del trabajo en equipo, por lo que hay que hacer un esfuerzo por asignar de preferencia a tres informantes por posición a analizar (Moreno, 2009).
- Posiciones con actividades estructuradas: dado que el ACT detecta las actividades esenciales de la posición, es más fácil cuando en la posición ya están estructuradas las actividades y no poseen variaciones. Algunas posiciones dependen más de la iniciativa del ocupante para organizar el trabajo (Moreno, 2009).

La correlación de las distintas fuentes tanto bibliográficas como referenciales permitió una comprensión clara y concisa de las distintas teorías propuestas por los autores, facilitando el desarrollo de los objetivos planteados para la ejecución de la investigación.

Por lo que la base teórica de este proyecto es primordial porque ayudó a establecer las herramientas y procesos que sustentan la metodología, además aporta un criterio objetivo y novedoso a la investigación.

3.6. Instrumentos

Antes de levantar la información se estableció como instrumentos de recolección de información la entrevista grupal o más conocida como *Focus Group*.

3.6.1. Focus Group

Para el levantamiento de información se definió usar como instrumento la entrevista grupal o más conocida como *focus group*. Es una herramienta que se usa comúnmente para las investigaciones de tipo descriptivas por lo que los resultados serán cualitativos.

Un *focus group* consiste en tener la presencia de 6 a 8 personas donde se realiza una discusión dirigida por un moderador quien es el encargado de promover un debate libre y sencillo, enfocándose en el propósito de la organización. El moderador es el encargado de registrar los

comentarios por escrito e incluso grabado para su posterior análisis e interpretación (Kotler & Armstrong, 2012)

Según Escobar & Bonilla (2008) citado en Ponce (2017) el propósito de los *focus group* es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y sobretodo reacciones en los participantes con respecto al tema central, obteniendo distintas miradas y procesos emocionales dentro del grupo.

3.6.1.1. Protocolo para Focus Group

El *Focus Group* cuenta de tres fases los cuales permiten recolectar la información acertadamente.

- **Reclutamiento**

Para la realización del *Focus Group* se han considerado dos grupos de interés a quienes se les aplicó el instrumento.

Por un lado, es el grupo de trabajadores que se encuentran en la ciudad de Quito y son del área administrativa y financiera y por otro está el grupo de la ciudad de Guayaquil que son del área técnica y logística.

- **Moderación**

El moderador del *Focus Group* fue la investigadora, la cual guiada y asesorada por su director de disertación de acuerdo a las dudas que se fueron presentando en el transcurso de la realización de los instrumentos.

El tiempo de cada sesión fue de dos horas, las cuales se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa en Quito y Guayaquil. La respectiva invitación fue coordinada con el Gerente General vía correo electrónico a cada uno de los participantes indicando fecha, hora y lugar.

- **Ejecución**

- Presentación del moderador
- Presentación del objetivo del *Focus Group*
- Indicaciones sobre cómo se desarrolló las respectivas sesiones.

3.7. Fases del Proyecto

El desarrollo de la investigación tuvo diferentes fases, las cuales permitieron levantar la información necesaria para diseñar los procesos de selección e inducción. Junto con el Gerente General de la empresa FiberPlus Cia. Ltda. se coordinó las actividades que permitieron la

obtención de datos sin que se presente inconvenientes en el desarrollo. Además, antes de iniciar con el proceso de recolección de información se hizo una carta de petición al PhD. Jaime Moreno Villegas solicitando la respectiva autorización para el uso de la metodología MPC. (**Anexo 1**)

3.7.1. Definición de Competencias

Para determinar el Diccionario de Competencias se consideró el aporte teórico existente del PhD. Jaime Moreno Villegas como los Diccionario de Destrezas y Habilidades Laborales y el Diccionario de Otros Atributos que facilitaron la creación de un banco de competencias que posteriormente fueron analizadas y escogidas; el instrumento que se usó fue un *Focus Group* estuvo conformado por los gerentes general, técnico y de negocios de la empresa FiberPlus Cía. Ltda. y mediante una presentación de *PowerPoint* (**Anexo 2**) se explicó cuáles son los objetivos de la determinación del diccionario y la implementación de la Gestión por Competencias para la organización, a través de casos de éxitos de reconocidas organizaciones a nivel mundial se recalcó su importancia. Una vez finalizada la presentación se procedió a explicar la actividad denominada “Tarjetitas” donde se seleccionaron las competencias que ahora son parte del Diccionario, las mismas están alineadas a la misión, visión y valores de la organización. La duración de esta sesión fue de dos horas aproximadamente y como resultado se establecieron 61 competencias.

3.7.2. Diccionarios

Después de la determinación de las competencias se procedió a crear los respectivos diccionarios de competencias, comportamientos y pregunta en base a la necesidad de implementar una Gestión por Competencias. Los diccionarios son un instrumento complementario a los Descriptivos de Cargos porque permite determinar cuáles con las competencias que posee cada cargo. El conjunto de competencias garantiza que los trabajadores cumplan con las actividades de forma eficaz, efectiva y eficiente porque optimizan los recursos de tiempo.

3.7.2.1. Diccionario de Competencias y Comportamientos

El Diccionario de Competencias y Comportamientos es un instrumento fundamental en la organización porque contienen las competencias que posee FiberPlus Cía. Ltda. y los comportamientos que deben tener las competencias. El diccionario de competencias (destrezas/habilidades y otros atributos) cuenta con un total de 61 competencias que fueron establecidas de acuerdo a la filosofía que posee la empresa y están basadas en la adaptación del PhD. Jaime Moreno Villegas. Cada una tiene la descripción de la misma y además tienen la interacción primaria de la actividad que es: Personas (P), Cosas (C) y Datos (D). Las destrezas de Personas (P) implica interactuar con personas ya sean individuales o en grupo, Cosas (C) implica actuar con cosas que incluye equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias

y cualquier tipo de materia prima tangible y Datos (D) implica actuar con datos o informaciones como los datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y dato de sistemas informatizados. El diccionario de comportamientos ha sido determinado a partir de la referencia bibliografía del libro “Diccionario de Comportamientos” de Martha Alles.

3.7.2.2. Diccionario de Preguntas

El Diccionario de Preguntas ha sido creado a partir de la referencia bibliográfica del libro de Martha Alles “Diccionario de Preguntas”. Hay que tener en cuenta que en este diccionario no todas las destrezas/ habilidades y otros atributos tienen preguntas porque no todas se pueden evaluar a través de entrevistas por competencia.

3.7.3. Levantamiento de los Perfiles de Cargo

Para realizar esta actividad se usó el método MPC y ACT del PhD. Jaime Moreno Villegas **(Anexo 3)**. El instrumento que se utilizó fue un *Focus Group* se realizó con los empleados de las distintas áreas que conforman la empresa tanto en la ciudad de Quito como de Guayaquil y permitió levantar la información de los 12 cargos determinados previamente para establecer los Descriptivos de Cargos. Los participantes se detallan a continuación:

Nómina	Cargos	Ciudad
Palacios Morales Luis Marcelo Canchignia Velasco Edwin Rolando López Aguilera Jorge Eduardo	Gerente General Gerente Técnico Gerente de Negocios	Quito
Guarnizo Condolo Narcisa Leonor Vilela Gualacata Joselyn Lisbeth	Asistente Administrativo	Quito Guayaquil
Sandoval Anacleto Adriana Belén	Jefe de Costos	Quito
Castañeda Calderón Jorge Ricardo Tallana Collaguazo Irene Marisol Torres Carrillo José Miguel	Dibujante	Quito
Andrade Berrazueta Favio Esteban Arguello Zambrano Susana Elizabeth Caiza Morales Juan Alberto Flores Chicaiza Mauricio Gonzalo García León Hugo Virgilio Guerrero Conde Diego Armando Mejía Álava Juan Pablo	Supervisor de Campo	Quito y Guayaquil
Chalen Cruz Marco Steven Choez Figueroa Walther Vidal Choez Pilay Jandry Rafael García Seguiche Bryan Freddy Haro Asipuela Eddy Alexander Haro Haro Celso Gerardo Haro Haro Claudio Iván Haro Haro Marcelo Efraín Jiménez Burgos John Michael	Ayudante de Telecomunicaciones	Quito y Guayaquil

Macías Soto José Miguel Madrid Lino Juan Armando Martínez Alarcón Alex Israel Mero Arteaga Jaime Arturo Morales Regalado Jorge Andrés Ponce Bustamante Oscar Oswaldo Rodriguez Yanzapanta Bryan Steven Rosado Montes Juan José Toala Sanchez Antonio Armando Verdezoto Argudo Rubén Moisés Vizaira Torres Efrén Steven Zhunio Montaña Celso Steven		
Alcivar Villafuerte José Manuel Macas Coro Pablo Andrés	Bodeguero	Guayaquil
Galarza Franco Kevin Joel Esparza Lozano Juan Andrés Seguiche Pivaque Ángel Ramón	Ayudante de Limpieza	Guayaquil
Chevez Gómez Jonathan Joseth García León Hugo Virgilio González Orrala Nelson Enrique Malave Seguiche Joel Alejandro Montes Ronquillo Heriberto Leonidas Pilay Peñafiel Jaime Leonel Rivero Acosta Julio Cesar Seguiche Figueroa Santiago Álvaro Tigua Choez Rodolfo Martiniano Zavala Nunura Wisthon Lenin	Cablista	Quito y Guayaquil
Chevez Gómez José Antonio Chiquito Wilson Inosencio Haro Simba Milton Cornelio Haro Torres Luis Alfonso Herrera Arce Walter Leonel Moran Piloso Ricardo Bautista Pluas Peñafiel Edwin Wellington Valarezo Rosario Ricardo Vicente	Técnico Fusionador	Quito y Guayaquil

Tabla 6: Participantes *Focus Group*

Mediante una presentación de *PowePoint* (**Anexo 4**) se les explicó a los trabajadores por qué han sido considerados para esta actividad y se dio a conocer los objetivos del mismo, una vez aclarado las indicaciones se procedió al levantamiento de los perfiles por competencias de acuerdo a la metodología del PhD. Jaime Moreno Villegas.

Previamente se solicitó autorización al Gerente General para poder levantar los indicadores de competencias, esta información ayudará en un futuro a realizar las Evaluaciones del Desempeño, por lo que detectar los Indicadores de Competencia fue un plus al fin deseado. Este apartado ayudará a determinar lo errores de desempeño que se pueden cometer en la ejecución de las actividades esenciales. Consta de la pregunta ¿Qué puede salir mal en el desempeño de la

actividad?, ahí el ocupante del cargo detalla cuales son los posibles errores de un mal desempeño que se pueden cometer en el ejercicio de la actividad. Después de determinar los errores se procede a definir los indicadores de competencia que es lo opuesto al error, es decir, que se describe cómo debería ser el desempeño correcto.

3.7.4. Descriptivos de Cargos

Después de haber finalizado el Levantamiento de Perfiles de Cargos se procedió a definir los Descriptivos de Cargos de acuerdo al formato previamente establecido, los mismos se realizaron después del análisis e interpretación de toda la información recolectada en los *Focus Group*. Se logró determinar 12 cargos tanto de administrativos como de operativos en Quito y Guayaquil. Después se procedió a la validación respectiva con el Gerente General.

El siguiente formato fue el establecido para los Descriptivos de Cargos, el mismo fue usado para los cargos existentes y para futuros cargos a crear. (**Anexo 5**)

3.7.4.1. Matrices de Selección por Competencias.

Para diseñar las matrices de selección por competencias fue indispensable los descriptivos de cargos porque facilitaron su construcción de acuerdo a la información de los cargos ya delimitada. Las matrices son de gran importancia dentro de la selección porque explica de forma detallada y clara cuales son los pasos a seguir. Tienen una ponderación del 100%, la calificación que deben tener los candidatos tiene que ser de 80% en adelante para que pueda seguir dentro del proceso de selección, en caso contrario el candidato queda fuera de la selección. Los requisitos del cargo a evaluar son: el perfil duro y el perfil blando.

El perfil duro consta de la educación requerida, conocimientos académicos y experiencia laboral. El perfil blando son las destrezas/ habilidades y otros atributos. En cada uno de los requisitos se establece cuales con los instrumentos de evaluación, los cuales pueden ser pruebas de conocimientos, certificados, entrevistas por competencias, test psicométricos y simulaciones. Para identificar cuáles son las competencias deseables se ha colocado un asterisco al lado de las mismas. (**Anexo 6**)

3.7.4.2. Comparación Interpuestos

Realizar la comparación interpuestos es sumamente indispensable en esta investigación porque permitió determinar el grado de desarrollo de las competencias entre las distintas posiciones que existen en la empresa. Una competencia puede estar presente en varios cargos pero la diferencia radica en el nivel de desarrollo que necesite, por ejemplo la competencia “Planificación” para un gerente de negocios no tendrá la misma intensidad o grado de desarrollo que para un puesto operativo. Por esta razón es fundamental realizar una comparación interpuestos

para poder determinar el grado de desarrollo de la competencia que lo requiere cada cargo. El PhD. Jaime Moreno Villegas considera necesario hacer la comparación interpuestos para asignar niveles diferenciales entre las competencias y se logra comparando las competencias comunes de varios puestos. Las destrezas/habilidades son las únicas que tienen grado de desarrollo porque se pueden modificar y potenciar a través de cursos, talleres, charlas, etc. a diferencia de las otras habilidades que no son modificables porque son comportamientos innatos de la persona. **(Anexo 7)**

3.8.Determinación de las fases para el Proceso de Selección por Competencias e Inducción

Con toda la información que se levantó en los *Focus Group*, se logró establecer las diferentes fases para el proceso de selección por competencias e inducción. Los resultados de esta investigación es el producto que se detalla en el siguiente capítulo.

A continuación se presenta como producto final el diseño de los procesos de Selección por Competencias e Inducción para la empresa FiberPlus Cía. Ltda.

CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS E INDUCCIÓN

4.1. Introducción

El proceso de selección e inducción por competencias está diseñado en base a las necesidades que presenta actualmente la empresa FiberPlus Cia. Ltda. al momento de seleccionar personal nuevo. El presente proyecto cuenta con los instrumentos indispensables que permitirán estandarizar los procedimientos al momento de seleccionar e integrar personas con potencial fuerte, permitiendo que la organización tenga una mayor rentabilidad en el mercado. Además, es de gran importancia en la empresa porque

4.2. Objetivo del Producto

Proporcionar las herramientas de selección por competencias e inducción adecuadas para la incorporación de personal con potencial de acuerdo a los perfiles deseados por la organización para que contribuya en el crecimiento y que la Gestión del Talento Humano sea eficiente, eficaz y efectiva.

4.3. Alcance

Los procesos de Selección por Competencias e Inducción serán los primeros subsistemas a implementar como base para la creación del departamento de Talento Humano en la empresa FiberPlus Cía. Ltda., los mismos han sido aprobados por el Gerente General.

4.4. Actividades

Para que los procesos de Selección por Competencias e Inducción se lleven a cabo es necesario contar con los recursos adecuados que han sido diseñados.

A continuación se detalla todos los insumos para los procesos de Selección por Competencias e Inducción indispensables para asegurar el éxito del proyecto a futuro.

Las herramientas para la Selección por Competencias son:

- Diccionarios de Competencias, Comportamientos y Preguntas
- Manual de Descriptivos de Cargos
- Flujograma del Proceso de Selección
- Manual de Políticas y Procedimientos para el proceso de Selección
- Manual de Matrices de Selección
- Guías para las Entrevistas por Competencias
- Pruebas Psicotécnicas

- Guías para las Simulaciones
- Formato para Informe Técnico Final de Selección
- Formato Solicitud de Empleo

Las herramientas para la Inducción son:

- Flujograma del Proceso de Inducción
- Manual de Políticas y Procedimientos de Inducción General y Específica
- Manual de Inducción General
- Manual de Inducción Específica
- Formato Evaluación de Aprendizaje de Inducción General
- Formato Evaluación de Satisfacción del Proceso de Inducción
- Matrices de Planificación de Inducciones
- Formato para Listas de Asistencia a las Inducciones

Por motivos de espacio la mayoría de los formatos se encuentran en **Anexos del Producto**.

4.4.1. Diccionarios de Competencias y Comportamientos de la Compañía FiberPlus Cia. Ltda.

4.4.1.1. Introducción

El presente diccionario de competencias (destrezas/habilidades y otros atributos) fue levantado y validado con los gerentes de la compañía. Cada una de las competencias aquí establecidas ha sido seleccionada de acuerdo a la filosofía que posee la empresa y están basadas en la adaptación del PhD. Jaime Moreno Villegas.

Además, los comportamientos han sido tomados como referencia del libro “Diccionario de Competencias” de Martha Alles.

4.4.1.2. Contenido

Las destrezas son comportamientos laborales que se adquieren durante la práctica y se fortalecen con la experiencia.

El diccionario completo se aprecia en el **Anexo 8**.

4.4.2. Diccionario de Preguntas

4.4.2.1. Introducción

El Diccionario de Preguntas contiene 39 preguntas que se necesitan para planificar la entrevista por competencias, no todas las competencias pueden ser evaluadas en una entrevista.

Las preguntas mencionadas en este diccionario han sido tomadas como referencia del libro “Diccionarios de Preguntas” de Martha Alles. (**Anexo 9**)

4.4.3. Manual de Descriptivos de Cargos por Competencias del Personal Administrativo y Operativo de la compañía FiberPlus Cía. Ltda.

4.4.3.1. Introducción

El presente manual servirá como herramienta fundamental para la compañía, porque ayudará a identificar cuáles son las funciones esenciales y secundarias, conocimientos académicos y técnicos, habilidades, conocimientos específicos, competencias laborales y los indicadores de competencias. Los descriptivos de cargos están sujetos a revisiones periódicas y a actualizaciones de acuerdo a los cambios que se presenten dentro de la organización. Talento Humano será el responsable de llevar a cabo estos procedimientos.

4.4.3.2. Objetivos

- Levantar información verídica y detallada de cada uno de los cargos que existen en la compañía FiberPlus Cia. Ltda.
- Establecer las funciones de cada cargo para que no exista un exceso de actividades.
- Potenciar el desempeño de los colaboradores de acuerdo a la filosofía empresarial.

4.4.3.3. Alcance

El manual contiene todos los cargos que existen en la compañía y son administrativos y operativos.

A continuación se muestra un ejemplo de un Descriptivo de Cargo del Gerente General, los 11 restantes se encuentran en el **Anexo 10**.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO GERENTE GENERAL	RESERVADO SOLO PARA RRHH			
	Código del Cargo:	Grado:	Fecha: 2019	Asignado por:
JEFE INMEDIATO – SUPERVISOR Gerente General	UBICACIÓN Quito			
ORGANIZACIÓN FIBERPLUS CIA. LTDA.	ESCRITO POR: Karina Michelle García FECHA: Mayo 2019			
ÁREA Administrativa	APROVADO POR: Marcelo Palacios FECHA: Mayo 2019			

Complete todas las partes del formulario, si necesita hojas adicionales adjúntelas y firmelas.

MISIÓN DEL PUESTO (descripción del puesto, aspectos relevantes)

Dirigir a la compañía para que la prestación de servicios sea satisfactoria para los clientes a través del correcto uso de las políticas establecidas.

FUNCIONES ESENCIALES (descripción de las responsabilidades fundamentales del puesto)

- Planificar las metas a corto, mediano y largo plazo para la compañía.
- Supervisar el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos y su cumplimiento de objetivos.
- Inspeccionar los problemas que pueden suceder en el transcurso de la instalación de fibra óptica.
- Mantener el contacto continuo con los proveedores.

RESPONSABILIDADES ADICIONALES (descripción de las responsabilidades secundarias del puesto)

- Elaborar las listas de clientes para expandir los servicios a nivel nacional.
- Seleccionar al nuevo personal de acuerdo a los requerimientos que tenga la empresa.
- Reparar los equipos y herramientas de trabajo que se usan para la instalación de fibra óptica.
- Planificar la reducción de gastos innecesarios.

Complete el cuestionario basado en los requerimientos del puesto y no en las habilidades, experiencia o potenciales de la persona.

¿QUÉ NIVEL DE FORMACIÓN SE SUGIERE?

Nivel de Formación Académica	
☐ Primaria	☒ Titulado
☐ Secundaria	☐ Maestría
☐ Preparatoria	☐ Técnica/Vocacional

Especifique:

Título de tercer nivel en Ingeniería Administración de Empresas.

¿CUÁNTA EXPERIENCIA SE REQUIERE?

Experiencia	
☐ Menos de 6 meses	☒ 3 a 5 años
☐ 6 meses a 1 año	☐ 5 a 8 años
☐ 1 a 3 años	☐ 8 años o más

Especifique:

Especificidad de la experiencia: En puestos o actividades similares

Contenido de la experiencia: Servicio de telecomunicaciones, manejo de costos y manejo de personal.

Conocimiento Especializado / Requisitos de Habilidad	
☒ Microsoft Office. ☒ Computadora ☒ Impresora ☒ Operación de equipo/maquinaria o vehículos. <u>Especifique:</u> vehículos o camionetas Equipos para instalar FO.	☐ Bilingüe: ☐ Otros: <u>Especifique:</u>

CONDICIONES DEL ÁREA DEL PUESTO (Describa el nivel de interacción que tiene en el puesto de trabajo).

Condiciones del Área del Puesto	
(Especifique)	
(X) Área normal de oficina (X) Expuesto a elementos adversos/seguridad personal	Usar instrumentos de seguridad para la toma física de inventarios como casco o guantes.
Demandas Físicas del Puesto (Marque las opciones apropiadas)	
(X) Sentado la mayor parte del día () De pie la mayor parte del día () Levanto ocasional de alto peso () Levanto frecuente de alto peso	() Jornada larga () Otras demandas físicas Especifique: _____ Especifique: _____
QUÉ NIVEL DE CONTACTO REQUIERE	NATURALEZA DEL CONTACTO REQUERIDO
(X) Dentro de su propia unidad organizativa () Contacto con otras unidades organizativas () Ocasional cliente/contacto público (X) Frecuente cliente/contacto público	(X) Cortesía ordinaria (X) Tacto (X) Persuasión, venta
¿Cuál es el requisito analítico o nivel de juicio?	
() Asignaciones son repetidas () Asignaciones de seguir la práctica establecida () Asignaciones requieren un poco de investigación y un juicio independiente (X) Asignaciones requieren el juicio independiente en la toma de una decisión () Asignaciones requieren una investigación extensa y la interpretación en la toma de una decisión.	
Requisitos para supervisar otros empleados	
() No supervisa () Ocasionalmente será líder para otros en su mismo puesto () Frecuentemente será líder para otros en puestos similares o diferente (X) Líder de su equipo	

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

INFORMACIONES GENERALES	DESCRIPCIÓN
1. Información Estratégica	Conocimientos de áreas, departamentos y en general de la estructura de la organización.
2. Mercado/entorno	Ámbito donde se desenvuelve la organización.
3. Leyes/regulaciones	Reglamentos de empresas, personal.
4. Clientes/usuarios	Clientes/usuarios de la organización.
5. Otros grupos/instituciones	Compañía limitada
6. Datos Institucionales	Estadísticas o indicadores financieros

COMPETENCIAS LABORALES

Identificar las actividades esenciales junto con sus destrezas y otros atributos, para esto utilizar el Diccionario de Competencias Laborales.

ACTIVIDADES ESENCIALES	PERFIL DE COMPETENCIAS		DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA
	DESTREZAS Y OTROS ATRIBUTOS	NIVEL	
Planificar las metas a corto, mediano y largo plazo para la compañía.	Percepción social	ALTO	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera
	Trabajo en equipo	ALTO	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
	Orientación al logro		Esforzarse por alcanzar o sobrepasar metas
	Iniciativa		Predisposición para anticiparse y llevar a cabo acciones que den respuestas a problemas, obstáculos y oportunidades. No limitarse exclusivamente al cumplimiento de sus obligaciones ordinarias
Supervisar el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos y su cumplimiento de objetivos.	Escucha activa	ALTO	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
	Identificación de problemas	ALTO	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
	Pensamiento analítico		Entender y desagregar una situación en partes menores e identificar la relación de causalidad entre ellas.
	Persistencia		Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos y las dificultades.
Inspeccionar los problemas que pueden suceder en el transcurso de la instalación de fibra óptica.	Comprobación	MEDIO	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
	Mantenimiento de equipos	MEDIO	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
	Control de precisión		Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una maquina o vehículo a una posición exacta.
	Tiempo de reacción		Responder rápida o proporcionalmente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
Mantener el contacto continuo con los proveedores.	Negociación	ALTO	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
	Construcción de relaciones	ALTO	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas
	Extroversión		Expresar pensamientos y sentimientos sin inhibiciones.
	Integridad.		Actuar con base en principios aun en el caso de presiones adversas superiores.

MATRIZ: DEFINICIÓN DE INDICADORES DE COMPETENCIA		
Transcriba las actividades esenciales	Errores de desempeño ¿Qué puede salir mal en el desempeño de la actividad? Describa errores o ejemplos de mal desempeño que se pueden cometer en el ejercicio de cada actividad.	Indicadores de competencia Describa cómo debería ser el desempeño correcto. Complete esta frase: El colaborador es competente cuando:
Planificar las metas a corto, mediano y largo plazo para la compañía.	- Desconoce cómo realizar los objetivos. - Información desactualizada.	- Realiza los objetivos de acuerdo a la planeación estratégica de la organización. - Dispone información actualizada y ordenada.
Supervisar el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos y su cumplimiento de objetivos.	- Realiza una supervisión desordenada. - Desconoce el funcionamiento de cada uno de los departamentos. - No da cumplimiento a los objetivos establecidos.	- Realiza una supervisión ordenada. - Conoce la funcionalidad de cada departamento. - Cumple con los objetivos establecidos.
Inspeccionar los problemas que pueden suceder en el transcurso de la instalación de fibra óptica.	- Manipula erróneamente el equipo de instalación de fibra óptica. - No da el suficiente mantenimiento a los equipos y maquinaria. - Mal manejo de la fibra óptica.	- Manipula correctamente el equipo de instalación de fibra óptica. - Da el suficiente mantenimiento a los equipos y maquinaria. - Sabe cómo manejar la fibra óptica para su instalación y su almacenamiento.
Mantener el contacto continuo con los proveedores.	- Mala comunicación con los proveedores. - Desconocimiento del mercado y negociación.	- Buena comunicación con los proveedores. - Conoce del mercado y negociación en el campo de telecomunicaciones.

Tabla 7: Descriptivo de Cargo Gerente General

4.4.4. Flujograma Proceso de Selección por Competencias

Una vez establecidos las herramientas que se utilizan para el proceso de selección por competencias, se determinó como se realizará el mismo por lo que diseñar el flujograma del proceso es de vital importancia dentro de este proyecto porque es un instrumento que desglosa el proceso a desarrollarse y facilita la comprensión de su funcionamiento de forma clara y concisa haciendo que cualquier persona de la empresa se pueda situar dentro del mismo e identifique perfectamente cómo debe proceder para cubrir una vacante.

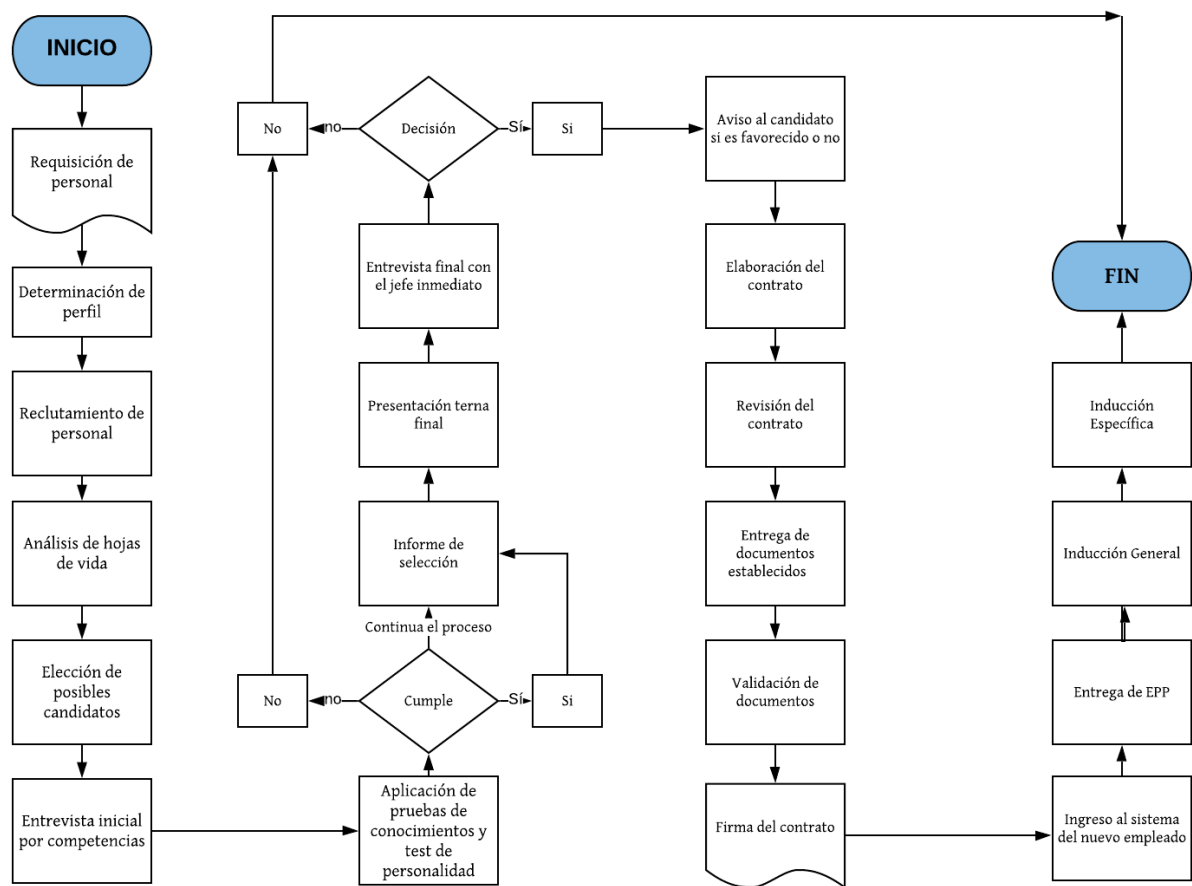


Figura 3: Flujograma Proceso de Selección por Competencias

4.4.5. Manual de Políticas y Procedimientos para el Proceso de Selección por Competencias para la compañía FiberPlus Cía. Ltda.

Dentro de todo proceso es de suma importancia tener políticas de reclutamiento y selección porque benefician a la empresa ya que optimizan el proceso, vinculando personas con el mejor desempeño para los diferentes puestos de trabajo y lograr un mejor control administrativo. Para este proyecto se determinó las políticas de reclutamiento, selección y contratación.

4.4.5.1. Objetivo

Determinar las políticas y procedimientos del proceso de selección por competencias para la empresa FiberPlus Cia. Ltda en el año 2019, para proporcionar una herramienta útil que permita administrar las capacidades de los colaboradores.

4.4.5.2. Alcance

El procedimiento abarca desde la necesidad de cubrir una vacante en la compañía, recepción de hojas de vida, selección y contratación de las personas en la empresa.

A continuación se detallan algunas políticas y procedimientos del proceso de reclutamiento y selección, todo el Manual se encuentra en el **Anexo 10**.

4.4.5.3. Políticas Reclutamiento

- Para la búsqueda de posibles candidatos la compañía usará fuentes externas de reclutamiento como: ConQuito, OLX, anuncios en diarios principales UIO o GYQ.
- No se hará ningún tipo de distinción de acuerdo a la raza, sexo, origen, etc.
- La fase de este proceso será máximo de 8 días para poder recolectar las suficientes hojas de vida que permitirán cubrir la vacante.

4.4.5.4. Procedimientos Reclutamiento

- Para que el proceso de reclutamiento inicie, primero se debe notificar al Gerente General y a su vez a Talento Humano que se requiere de personal; aprobado y autorizado este requerimiento se da paso a que inicie el proceso con el fin de cubrir la vacante dentro de la organización.
- Talento Humano será el ente responsable de la validación de la requisición de personal e inicia con el proceso de reclutamiento.
- Talento Humano procede a realizar la búsqueda de la persona para cubrir la vacante según el descriptivo de cargo establecido. Primero se realizará un reclutamiento interno a través de publicidad dentro de la compañía.

4.4.5.5. Políticas de Selección

- Durante el proceso de selección no habrá ningún tipo de discriminación por raza, sexo, origen de nacimiento, religión, política, creencias, orientación sexual, etc.
- El proceso se realizará con ética profesional, en forma transparente, equitativa y profesional.
- Está prohibido las preguntas de interés político, religioso, de creencias, entre otros.
- Los candidatos deben ser mayores de edad (18 años) para poder participar en el proceso.

4.4.5.6. Procedimientos de Selección

- El proceso de selección inicia una vez que la fase de reclutamiento ha terminado.
- El coordinador de Talento Humano debe analizar cada una de las hojas de vida recolectadas en el proceso de reclutamiento en relación al perfil del puesto a cubrir.
- Cada hoja de vida será filtrada revisando antecedentes penales e información judicial individual. En caso de que el candidato posea algún antecedente penal o judicial será eliminado del proceso de selección inmediatamente.

- El coordinar de Talento Humano será el responsable de realizar las entrevistas iniciales a los candidatos, usando los formatos de guías de entrevista entrevistas por competencias, evaluación psicología y pruebas de conocimientos.

4.4.6. Manual de Matrices de Selección por Competencias

4.4.6.1. Introducción

El presente manual contiene las matrices de selección por competencias de la compañía FiberPlus Cia. Ltda., fue elaborado en base a los descriptivos de cargos que ya están establecidos. El manual servirá como herramienta fundamental para la compañía, porque facilitará el proceso de selección por competencias. El porcentaje mínimo para considerar a un candidato será el del 80% sobre el 100%.

4.4.6.2. Objetivos

- Facilitar el proceso de selección del nuevo personal.
- Establecer las herramientas para la evaluación de competencias.

4.4.6.3. Alcance

El manual contiene todas las matrices de los cargos que existen en la compañía y son administrativos y operativos.

A continuación se muestra una matriz de selección por competencias del cargo de Gerente Técnico, las 11 matrices restantes se encuentran en el **Anexo 12**.

1. REQUISITOS GENERALES			
LUGAR:	GÉRNERO: Masculino () Femenino () Indiferente ()		
EDAD:	ESTADO CIVIL: Soltero() Casado () Indiferente ()		DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: %
NECESITA VEHÍCULO: Si () No ()	DISPONIBILIDAD DE HORARIO:		

2. REQUISITOS DEL CARGO E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN					PONDERACION	CALIFICACION
1. Educación Requerida	FORMAL Ingeniería en Electrónica y Telecomunicaciones o Sistemas <u>Instrumento de Evaluación:</u> Certificados de Educación				5%	
	INFORMAL Cursos que den un plus a la educación formal <u>Instrumento de Evaluación:</u> Certificados de Cursos, talleres, etc.					
2. Conocimientos Académicos	Topología de redes	Protocolo de Telecomunicaciones	Software de Gestión	Configuración de Equipos	10%	
<u>Instrumento de Evaluación</u>	Pruebas de conocimientos					
3. Experiencia Laboral Requerida	Tiempo de Experiencia: De 3 a 5 años. <u>Instrumento de Evaluación:</u> Certificado Laboral				15%	
	Especificidad de la Experiencia: En puestos o actividades similares. <u>Instrumento de Evaluación:</u> Certificado Laboral					
	Contenido de la Experiencia: Diseño y construcción de redes, manejo de software de gestión de proyectos, gestión de calidad y seguridad. <u>Instrumento de Evaluación:</u> Pruebas de Conocimientos					
4. Destrezas/ Habilidades	Instrucción*	Inspección de productos*	Selección de equipo*	Operación y control*	40%	
<u>Instrumento de Evaluación</u>	Entrevista por competencias	BENNETT				
5. Otras habilidades	Liderazgo*	Diligencia	Ordenar información	Autocontrol *	30%	
<u>Instrumento de Evaluación</u>	16 PF	Entrevista por competencias		16 PF		
			TOTAL		100%	

Tabla 8: Matriz de Selección para Gerente Técnico

*Competencias Deseable

4.4.7. Entrevista por Competencias

De acuerdo a las matrices de selección se ha establecido que en varios cargos se utilice la entrevista por competencias porque permite obtener una visión clara de los candidatos, por tal motivo diseñar las guías que se utilizará es sumamente indispensable porque consta detalladamente de los pasos que se deben realizar para que la entrevista sea exitosa. En las guías hay un cuadro donde constan las competencias que se van a evaluar y las preguntas que se deben realizar al candidato, las mismas tienen grados de desarrollo que el entrevistador podrá calificar de acuerdo a su criterio de la entrevista. Se podrá escribir observaciones y razones por las cuales el candidato debe ser contratado o no.

Hay que tener en cuenta que la persona que realice las entrevistas debe tener la experiencia previa para realizarlas porque es importante que sepa la correcta conducción de la misma y es fundamental que la persona desarrolle esta habilidad para que los resultados sean exitosos.

La entrevista debe ser preparada con anticipación para que no se presenten inconvenientes durante el desarrollo de la misma, en varias ocasiones no todas las entrevistas son planificadas y muchas veces el entrevistador no conoce sobre el candidato y va a la entrevista a ciegas; por tal motivo el entrevistador debe tener en consideración que debe identificar los temas que se pueden indagar, tomar apuntes sobre temas relevantes o novedosos, realizar la entrevista en el tiempo estipulado, no hacer esperar a los demás candidatos.

Es imprescindible preparar un ambiente adecuado para que los candidatos se puedan sentir seguros de sí mismos y puedan estar tranquilos y relajados, así se puede garantizar el éxito de la entrevista. Es importante romper el hielo para que el candidato entre en confianza.

Por último, el encargado del proceso de selección deberá guiarse de acuerdo al protocolo de entrevista que se ha diseñado para los cargos que así lo requieran.

La entrevista por competencias será utilizada para los cargos de: Asistente Administrativo y Contable, Ayudante de Limpieza, Ayudante de Telecomunicaciones, Bodeguero, Cablista, Dibujante, Gerente de Negocios, Gerente General, Gerente Técnico, Jefe de Costos, Supervisor de Campo y Técnico Fusionador.

A continuación se muestra la entrevista por competencias del cargo de Cablista, las otras 11 guías se encuentran en el **Anexo 13**.



GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL CARGO DE CABLISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

FECHA: _____

1. Saludos indicaciones

Saludar al candidato dándole su nombre y el puesto que ocupa.

Explicar el propósito de la entrevista:

- ✓ Que se conozcan el entrevistador y el candidato.
- ✓ Saber más acerca de sus antecedentes clave y de su experiencia.
- ✓ Ayudar a que el candidato conozca el puesto y la organización.
- ✓ Indicar que se estará tomando notas.

2. Charla Informal

• Preguntas para romper el hielo

- ✓ Hola, ¿Cómo está?
- ✓ ¿Tuvo dificultad para llegar hasta la compañía?
- ✓ ¿Tuvo que viajar mucho para llegar hasta la compañía?

3. Formación Académica

- ✓ ¿Cómo ha sido su preparación, educación, entrenamiento para un puesto como este?
- ✓ Estudiar puede resultar difícil ¿Qué problemas encontró usted durante sus experiencias de entrenamiento educativo más recientes? ¿Cómo los supero?
- ✓ ¿Cuáles fueron sus mejores clases? ¿Por qué?
- ✓ ¿Está estudiando actualmente? ¿Qué carrera?

Comentarios:

4. Experiencia Laboral

- ✓ Puestos/experiencias
- ✓ Fechas
- ✓ ¿Cuáles eran sus principales responsabilidades?
- ✓ ¿Cuáles eran los cargos que desempeño en sus anteriores trabajos? ¿Qué tiempo permaneció en ellos?
- ✓ ¿Qué funciones desempeño en su último trabajo?
- ✓ ¿Qué es lo que le gustó y no de sus anteriores trabajo?

Comentarios:

Competencias a Evaluar: (Guiarse del Diccionario de Preguntas y Comportamientos)

Destrezas/Habilidades	1	2	3	4
Inspección de productos				
Manejo de recursos materiales				

- 1: No desarrollada
2: Poco desarrollada
3: Desarrollada
4: Altamente desarrollada

5. Actividades e intereses

- ✓ ¿Realiza alguna actividad extracurricular a su profesión? ¿Cuál? ¿Por qué decidió realizar esta actividad?
- ✓ ¿Cuáles son sus intereses actualmente?
- ✓ ¿Por qué está aplicando a esta posición?

- ✓ ¿Cuáles son sus expectativas de la vacante y de la compañía?

Comentarios:

6. Puntos para cerrar

- ✓ Informar del siguiente paso del proceso
- ✓ Preguntar si el candidato tiene alguna duda o inquietud.
- ✓ Agradecerle por su tiempo.

Comentarios:

7. Presentación de información y contestación de preguntas

Comentarios:

Observaciones:

Escriba 2 razones por las cuales no contrataría al candidato:

Escriba 2 razones por las cuales si contrataría al candidato:

4.4.8. Pruebas Psicométricas

La selección de las pruebas psicométricas para el proceso de selección por competencias es importante porque son decisivas para la evaluación de los candidatos. Por lo que se han seleccionado pruebas que tienen validez y fiabilidad, la validez demuestra estadísticamente que se puede medir características para las que ha sido diseñada y la fiabilidad existe cuando los resultados obtenidos tienen una alta aproximación con un mismo individuo en diferentes momentos de la aplicación.

Las pruebas seleccionadas para el proceso de selección por competencias en esta investigación son las siguientes:

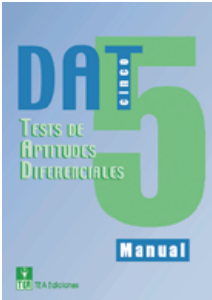
PRUEBAS	¿QUÉ MIDE?
DAT 5 Tiempo de Aplicación: 143 Minutos 	DAT-5 evalúa las siete aptitudes básicas: Razonamiento verbal (VR), Razonamiento numérico (NR), Razonamiento abstracto (AR), Aptitud espacial (SR), Comprensión mecánica (MR), Atención y dotes perceptivas (PSA) y Ortografía (OR). Existen dos formas (1 y 2) que corresponden a niveles de dificultad diferentes. La forma 1 es más sencilla y puede usarse para la evaluación de subalternos y operarios. La forma 2 es adecuada para evaluar a técnicos licenciados y mandos.
16 PF Tiempo de Aplicación: 45 Minutos 	El Cuestionario Factorial de Personalidad es un instrumento de medida de espectro amplio de personalidad para adolescentes mayores de 16 años y adultos que tiene como finalidad la apreciación de dieciséis rasgos de primer orden
BATERIA DE OPERARIOS Tiempo de Duración: 27 Minutos 	Está formada por las tres pruebas siguientes: - Doblado de papel, que aprecia aspectos de la aptitud mecánica. - Apreciación de la Capacidad Intelectual (ACI), que contiene elementos de comprensión verbal, razonamiento verbal, aptitudes numéricas, etc. - Palancas, que evalúa aptitud espacial y comprensión mecánica.
BENNETT Test De Destreza En El Manejo De Herramientas Tiempo de Duración: 10 Minutos 	Es una prueba manipulativa formada por una estructura de madera, un juego de tornillos, tuercas y arandelas y algunas herramientas comunes. Resulta útil para el examen de profesionales con fines de selección o para apreciar el perfeccionamiento adquirido en cursillos de formación o a través de la experiencia profesional.

Tabla 9: Pruebas Psicométricas

Se escogió estas pruebas psicométricas por su fácil acceso y por su fácil aplicación y corta duración por lo que son las más apropiadas para la organización.

4.4.9. Simulaciones

Las guías y formatos de simulaciones permiten a los evaluadores conocer con mayor objetividad las destrezas, habilidades, comportamientos y conocimientos de un candidato al momento de realizar las tareas o actividades previamente determinadas por los supervisores y/o gerente y serán utilizados para seleccionar específicamente candidatos de cargos operativos de acuerdo a los perfiles deseados.

En primera instancia se estableció el perfil por competencias para la simulación, estos perfiles nacen a partir de los descriptivos de cargos. En los perfiles se detalla el cargo, la misión del puesto, educación, experiencia y las competencias requeridas del cargo que se encuentran puntuadas. Estos perfiles sirven como base previa a la simulación.

A continuación se diseñó el formato de registro y evaluación de competencias, en esta ficha se puede ir detallando quien es el responsable de la evaluación, cuál será la actividad que el candidato debe realizar, la intensidad de la misma, tiempo a utilizar, los recursos, registro de la calificación de las competencias y una ficha que permite comparar a los participantes de acuerdo a las calificaciones obtenidas.

Y por último, una matriz que permite realizar el informe final de simulación por candidato. En este punto se puede anotar cuáles son las calificaciones obtenidas, los comportamientos observados, las fortalezas y debilidades. Con cada informe se puede seleccionar al mejor candidato.

Los instrumentos de simulación son para los cargos de: Ayudante de Limpieza, Ayudante de Telecomunicaciones, Bodeguero, Cablista, Supervisor de Campo y Técnico Fusionador.

A continuación se observa un formato para la simulación del cargo de Ayudante de Limpieza, los otros 5 formatos se encuentran en el **Anexo 14**.



FORMATO DE PERFIL POR COMPETENCIAS PARA SIMULACIÓN

4.4.9.1. Perfil por Competencias

PERFIL POR COMPETENCIAS					
CARGO:	AYUDANTE DE LIMPIEZA				
MISIÓN DEL PUESTO					
Mantener en orden las instalaciones de la empresa en la ciudad de Guayaquil para así preservar una buena imagen.					
EDUCACIÓN:	Título de bachiller Técnico				
EXPERIENCIA:	- De 6 meses a 1 año. - Especificidad de la experiencia: En puestos o actividades similares. - Contenido de la experiencia: Mantenimiento y orden, almacenamiento en bodega, como tratar los productos.				
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
1: No desarrollada / 2: Poco desarrollada / 3: Desarrollada / 4: Altamente desarrollada					
OTRAS HABILIDADES	1	2	3	4	Criterios de Desempeño
Vigor físico (C)				X	Soportar el cansancio y la fatiga como fruto del trabajo físico.
Visualización (C)				X	Imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.
Energía (D, C)				X	Ejecutar múltiples actividades de manera habitual.
Habilidad manual (C)			X		Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.

Tabla 10: Perfil por Competencias para Simulación

4.4.9.2. Formato de Registro y Evaluación de Competencias

FICHA TÉCNICA Y LOGISTICA			
FECHA:			
CARGO:	AYUDANTE DE LIMPIEZA		
OBJETIVO DE LA SIMULACIÓN			
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN			
EVALUADOR			
ENTRENAMIENTO RECIBIDO			
ACTIVIDAD	INTENSIDAD	RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO	
PARTICIPANTES			
NOMBRE	EDAD	EDUCACION	EXPERIENCIA
TOTAL DE PARTICIPANTES			
SESION PROGRAMADA			
FECHA DE LA SIMULACIÓN			

LUGAR					
COMPETENCIAS A EVALUAR					
OTRAS HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO		COMPORTAMIENTOS A EVALUAR	
Vigor físico (C)		4			
Visualización (C)		4			
Energía (D, C)		4			
Habilidad manual (C)		3			
EJERCICIOS A REALIZAR					
TIPO DE EJERCICIO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	COMPETENCIAS A EVALUAR	TIEMPO	RECURSOS	
OBSERVACIONES					
PLAN DE ACTIVIDADES					
HORA	ACTIVIDAD A REALIZAR			OBSERVACIONES	
FICHA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE COMPETENCIAS					
EVALUADOR					
CANDIDATO					
NOMBRE DEL EVALUADOR					
FECHA					
OTRAS HABILIDADES		1. ND	2. PD	3. D	4. AD
<u>Vigor físico (C)</u> Soportar el cansancio y la fatiga como fruto del trabajo físico.					
<u>Visualización (C)</u> Imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.					
<u>Energía (D, C)</u> Ejecutar múltiples actividades de manera habitual.					
<u>Habilidad manual (C)</u> Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.					

1: No desarrollada / 2: Poco desarrollada / 3: Desarrollada / 4: Altamente desarrollada

FICHA DE EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES								
EVALUADORES								
FECHA								
OTRAS HABILIDADES	CANDIDATO 1		CANDIDATO 2		CANDIDATO 3		CANDIDATO 4	
	REQ	CALF	REQ	CALF	REQ	CALF	REQ	CALF
Vigor físico (C)	4		4		4		4	
Visualización (C)	4		4		4		4	
Energía (D, C)	4		4		4		4	
Habilidad manual (C)	3		3		3		3	

Tabla 11: Formato de Registro y Evaluación de Competencias

4.4.9.3. Informe Final

CARGO: AYUDANTE DE LIMPIEZA				
NOMBRE CANDIDATO EVALUADO				
EVALUADOR				
FECHA				
OTRAS HABILIDADES	NIVEL REQUERIDO	NIVEL EVALUADO	COMPORTAMIENTOS	FORTALEZAS/ DEBILIDADES
Vigor físico (C)	4			
Visualización (C)	4			
Energía (D, C)	4			
Habilidad manual (C)	3			
FIRMA DE EVALUADORES				

Tabla 12: Formato Informe Final

4.4.10. Informe Técnico Final de Selección

Después de haber realizado todo el proceso se entrega al Jefe Inmediato y Gerente General una terna final con los candidatos que más se acerquen al perfil deseado y para esto se diseñó un informe técnico de selección donde se detalla todos los aspectos relacionados a los candidatos. El informe contiene las siguientes partes como los datos del candidato final, el perfil, resultados de las evaluaciones, motivación del candidato, aspectos económicos, antecedentes como referencias laborales, antecedente penales y judiciales, y conclusiones sobre si es idóneo el candidato. **(Anexo 15)**

4.4.11. Formato Solicitud de Empleo

El formato de solicitud de empleo permite tener la información necesaria de los nuevos empleados de la organización y a su vez es de importancia para poder crear las carpetas de los trabajadores. **(Anexo 16)**

4.4.12. Flujograma del Proceso de Inducción General y Específica

Diseñar el flujograma es de vital importancia dentro de este proceso porque es un instrumento que desglosa el proceso a desarrollarse y facilita la comprensión de su funcionamiento de forma clara y concisa haciendo que cualquier persona de la empresa se pueda situar dentro del mismo e identifique perfectamente cómo debe proceder para realizar las inducciones correspondientes.

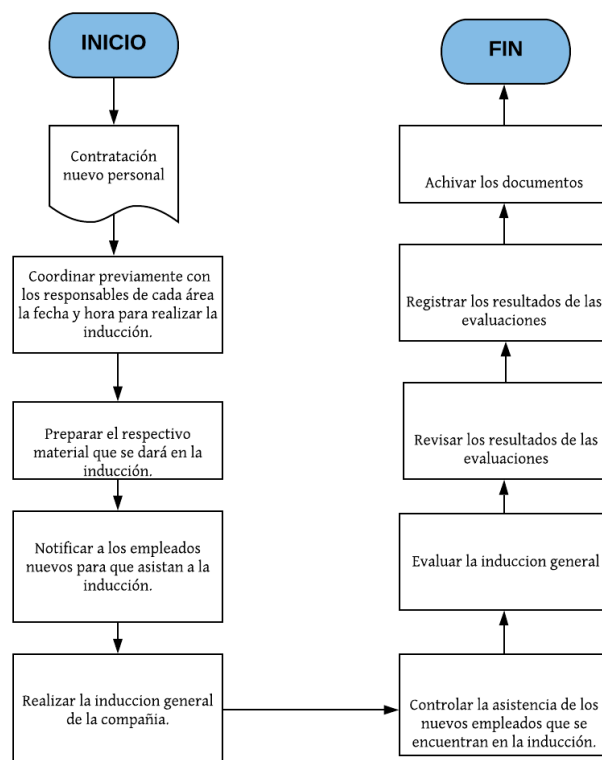


Figura 4: Flujograma Proceso de Inducción

4.4.13. Manual de Políticas y Procedimientos de Inducción General y Específica

Como se mencionó anteriormente en el proceso de selección por competencias la determinación de las políticas y procedimientos es de suma importancia dentro de este proceso porque optimiza el mismo.

4.4.13.1. Objetivo

Brindar una capacitación correcta sobre la compañía a los nuevos empleados para que la adaptación a la misma sea rápida y efectiva para que su desempeño se desarrolle de acuerdo a lo que se ha establecido previamente.

4.4.13.2. Alcance

Aplica a todas las personas que se vinculen a la compañía como nuevos empleados tanto en la ciudad de Quito como de Guayaquil.

4.4.13.3. Políticas Generales

- Todo empleado nuevo que se vincule a la compañía debe recibir la inducción en la primera semana de iniciar sus actividades (días laborables).
- El área encargada de realizar la inducción será Talento Humano.
- El área de Talento Humano será el encargado de las actualizaciones correspondientes para las inducciones posteriores.

- La información impartida al nuevo empleado será entregada en forma escrita para futuras consultas.
- Todos los empleados recibirán una copia del Código de Conducta, Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional y del Reglamento Interno de Trabajo, debiendo firmar una carta de aceptación, la cual se archivará en la carpeta de cada empleo.

Todo el Manual de Políticas y Procedimientos para el Proceso de Inducción se puede ver detalladamente en el **Anexo 17**.

4.4.14. Manual de Inducción General

El manual de inducción específica tiene en consideración el Código de Trabajo y el Reglamento Interno de FiberPlus Cia. Ltda. y consta de cuatro secciones divididas de la siguiente forma: la Sección 1 habla sobre la Institución, en esta parte se detalla a rasgos generales los antecedentes sobre cómo fue constituida la organización, la ubicación de sus instalaciones, misión y visión, valores y principios, actividad económica, línea de negocio, organigrama y clientes; la Sección 2 contiene las normas internas indicando las dos bases legales en que se encuentra regida la empresa que son el Código de Trabajo y Reglamento Interno Institucional, las políticas institucionales y jornadas de trabajo; la Sección 3 sobre Derechos de los Empleados tales como remuneración, descuentos, traslados y gastos de viajes, vacaciones, derecho al reclamo, capacitación, buen trato, por enfermedad sean catastróficas o accidentes graves, por maternidad, por paternidad, calamidad doméstica, por matrimonio civil, horas suplementarias y extraordinarias; y por último la Sección 4 donde se habla de los tipos de faltas, deberes y prohibiciones de los empleados. **(Anexo 18)**

La Inducción General cuenta como una PPT en *PowerPoint* explicando el mismo contenido que contiene el Manual pero de forma más concisa, esta presentación sirve de apoyo para inducciones que se realicen a futuro. **(Anexo 19)**

4.4.15. Manual Inducción Específica

El Manual de Inducción Específica es vital en el proceso de Inducción porque permite de forma clara y detallada describir las actividades de un cargo y da a conocer al nuevo trabajador toda la información acerca de su cargo. Son un total de 12 puestos que forman parte de este Manual.

Para este tipo de Inducción, no se realizó ninguna PPT en *PowerPoint* porque se consideró que debe ser explicado en forma práctica para que el nuevo empleado tenga un mejor contacto con el puesto en forma real y directa, un empleado conocedor del cargo será el encargado de realizar esta inducción y aclarar las dudas que pueden surgir durante el proceso. **(Anexo 20)**

4.4.16. Evaluación de Aprendizaje de Inducción General

Es importante que después de la ejecución de las respectivas inducciones se proceda a realizar las evaluaciones porque estas permiten conocer el nivel de aprendizaje sobre la organización y del puesto de trabajo.

El formato de evaluación que se realizó tiene como tema: Conocimientos de la compañía FiberPlus Cia. Ltda.; esta evaluación pretende conocer si la inducción impartida obtuvo los resultados esperados en los nuevos empleados sobre la compañía, contiene preguntas claves sobre cuáles son los servicios que brinda, cual es la misión y visión, cuantas áreas la conforman, cuales son los clientes, y cuáles son los derechos que tienen los empleados.

Con los resultados que se obtengan de cada evaluación se realiza un promedio y de acuerdo a los resultados se determina si se debe hacer mejoras al proceso de Inducción General. **(Anexo 21)**

4.4.17. Evaluación de Satisfacción del Proceso de Inducción

La evaluación del proceso de inducción permite conocer si los elementos utilizados fueron los adecuados y si la inducción cumplió con las expectativas del nuevo empleado. Consta de 10 preguntas cerradas, es decir de SI y NO las mismas aportaran resultados para mejorar el proceso como si el lugar es el adecuado, tiempos establecidos oportunos, material didáctico correcto, buenos expositores, información de la empresa necesaria. **(Anexo 22)**

4.4.18. Matrices de Planificación de Inducciones

La matriz de planificación permitirá que la logística se desarrolle sin inconvenientes ya que al establecer las actividades, tiempo, fecha y responsable hace que todo se encuentre programado y cronometrado para obtener los resultados esperados. **(Anexo 23)**

4.4.19. Lista de Asistencia a las Inducciones

El formato de asistencia permite que conste y se evidencie cuáles son las personas que la asisten a la Inducción. Es indispensable realizar un seguimiento sobre las personas que acudieron y posteriormente hacer los respectivos informes de asistencia y control. **(Anexo 24)**

4.5. Hipótesis o Supuestos

El proyecto no tiene hipótesis existiendo sí supuestos que se pueden presentar en la implementación del mismo, los cuales son:

- Disponer de las personas adecuadas para la creación del área de Talento Humano.
- La Gerencia General tiene predisposición para implementar una Gestión por Competencias.

- La empresa cuenta con los recursos económicos para la implementación del proyecto.
- Capacitación al personal sobre la importancia de la Gestión por Competencias.

4.6. Precondiciones

Para que el cumplimiento del producto final se pueda realizar sin ningún percance se ha considerado varias condiciones que se deben tener en cuenta antes de su ejecución:

- Apertura y autorización de la empresa FiberPlus Cia. Ltda. para la realización de la disertación.
- Aprobación del tema y plan de disertación en la Facultad de Psicología.
- Investigación teórica y recopilación referencial.
- Elaboración del protocolo de *Focus Group* para el levantamiento de los perfiles.
- Determinación de las herramientas a utilizar para el proceso de Selección por Competencias e Inducción.
- Autorización para la implantación del proceso de Selección por Competencias e Inducción por parte del Gerente General.
- Sociabilización de la implementación de la Gestión por Competencias a todos los empleados de la organización.
- Desplazamiento con facilidad a las instalaciones de la empresa en Quito y Guayaquil.

4.7. Indicadores

Para la verificación del cumplimiento de los objetivos del proyecto, se toman en cuenta los siguientes indicadores.

- Número de personas incorporadas a la empresa.
- Porcentaje de retención.
- Número de los procesos de selección por competencias realizados con las herramientas del modelo.
- Porcentaje de avance de inducciones del empleado.

4.8. Fuentes de Verificación

Como fuentes de verificación de los indicadores se encuentran los siguientes:

- Reportes entregados por parte de la persona encargada del proceso de selección.
- Lista de miembros vinculados a la organización.
- Formatos de los procesos de selección llenos.
- Lista de asistentes a las inducciones.

4.9. Sostenibilidad

Para garantizar la sostenibilidad de este proyecto en el tiempo, es fundamental tener el apoyo económico y humano; el ámbito económico porque se requiere de una cantidad económica para poder implementar los procesos de selección e inducción; y el ámbito humano que será el responsable de la continuidad, seguimiento y actualización o modificación del mismo, siendo Talento Humano el encargado de que el proyecto se mantenga en el tiempo y se pueda mejorar y optimizar el proceso de selección e inducción de la empresa FiberPlus Cia. Ltda.

4.10. Medios o Insumos

- Presentaciones en *PowerPoint*
- Guías para el *Focus Group*
- Guías del MPC y ACT
- Código de Trabajo
- Reglamento Interno de la Empresa
- Personal de la empresa
- Medios económicos de la investigadora
- Internet
- Computadora

4.11. Presupuesto

La organización destinó una suma de USD 1500 para la implementación de este proyecto, a continuación se detalla los recursos que se deben adquirir:

PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS E INDUCCIÓN		
Recursos	Cantidad	Costo
16 PF	1	USD 80
BO	1	USD 40
Dat 5	1	USD 250
Bennett	1	USD 50
Impresora	1	USD 360
Insumos de oficina	1	USD 100
Resmas de papel	5	USD 15
Manuales de Inducciones	40	USD 50
TOTAL		USD 954

Tabla 13: Presupuesto Implementación Proyecto

Como se puede apreciar, el presupuesto predestinado a la implementación del proyecto alcanza perfectamente, se obtuvo un sobrante de USD 546 que se puede utilizar en caso de algún imprevisto durante la ejecución del mismo.

4.12. Matriz De Marco Lógico

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN NARRATIVA	ACTIVIDADES	RECURSOS	METODOLOGÍA / TÉCNICAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PRODUCTOS	SUPUESTOS	PRESUPUESTO
Objetivo General	Diseñar el proceso de selección e inducción por competencias para la empresa FiberPlus Cia. Ltda en el año 2018, para proporcionar una herramienta útil que permita administrar las capacidades de los colaboradores.	N/A	N/A	N/A	Porcentaje del avance del diseño del plan.	*Documentos impresos del plan de selección e inducción. *Reglamento Interno *Formatos utilizados para la selección e inducción por competencias *Seguimiento	Diseño del subsistema de selección e inducción por competencias.	Contar con el apoyo de los gerentes de la empresa FiberPlus Cia. Ltda.	\$100.00
Objetivo Específico	Desarrollar el diccionario de competencias laborales.	*Revisión de Literatura *Realizar un Focus Group	Libros, diccionario de competencias *Material didáctico (diapositivas) *Computador *Proyector *Espacio físico	*Ficha nemotécnica * Focus Group	Numero de competencias seleccionadas	*Notas *Referencias bibliográficas	Diccionario de competencias elaborado	Falta de aprobación del diccionario de competencias por Gerencia	\$100
Objetivo Específico	Crear un descriptivo de cargos por competencias utilizando entrevistas que permitan obtener una comprensión del puesto.	*Revisas manuales de descriptivos de cargos. *Realizar encuestas a los altos mandos para delimitar los cargos. *Realizar la guía de entrevista *Gestionar los permisos pertinentes para aplicar el cuestionario.	*Libros *Artículos científicos *Internet *Tesis relacionadas al tema	Entrevista	*Número de entrevistas realizadas *Número de descriptivos definidos	*Notas *Referencias Bibliográficas	Descriptivo de cargos delimitando las tareas y responsabilidades de los empleados.	*Tener la información del cuestionario y *Contar con el apoyo de los coordinadores de cada área. *Existe mala distribución de actividades en los cargos.	\$100
Objetivo Específico	Desarrollar un diseño del proceso de selección por competencias.	*Realizar un flujograma *Realizar una entrevista por competencias. *Realizar un seguimiento sobre la implementación del proceso de selección por competencias.	*Descriptivos de cargos *Diccionario de competencias	Entrevista	*Número de entrevistas *Tiempo empleado en el diseño del proceso de selección por competencias	*Referencias bibliográficas *Proceso de selección diseñados	Diseño del proceso de selección por competencias	Contar con el apoyo de los gerentes de áreas.	\$100

Objetivo Específico	Formular la guía de entrevista por competencias	*Realizar las evaluaciones necesarias *Definir las competencias para cada cargo	*Diccionario de competencias *Descriptivos de cargos	Revisión bibliográfica	Numero de guías para una entrevista por competencias	* Referencias bibliográficas *Proceso de selección diseñados	Entrevista por competencias	Falta de apoyo de los gerentes	\$100
Objetivo Específico	Crear un manual de inducción para facilitar el proceso de entendimiento específico de cada cargo.	*Revisar libros sobre inducción. *Establecer con los altos mandos lo que quieren que se de en la inducción. *Realizar la presentación de inducción.	Libros Artículos científicos Tesis Internet Tesis relacionadas al tema	Encuesta	Número de encuestas aplicadas	Tabulación de encuestas	Manual de inducción.	Tener la información del cuestionario y Contar con el apoyo de los coordinadores de cada área.	\$100.00

Tabla 14: Matriz de Marco Lógico

4.13. Monitoreo

Para el desarrollo del proyecto se debe asignar a un responsable de implementar, actualizar o modificar los procesos de selección e inducción por competencias. Por lo que el Gerente General y el Coordinador de Talento Humano son los encargados de otorgar el permiso para la aplicación del modelo. Además, se debe realizar un seguimiento con las gerencias cada trimestre para analizar los procesos de selección realizados mediante los insumos y herramientas entregadas junto a su valoración para la respectiva retroalimentación.

4.14. Evaluación

Para conocer si los procesos de Selección por Competencias e Inducción son eficientes, eficaces y efectivos se debe realizar evaluaciones con el fin de identificar fallas en los procesos y rectificar para optimizarlos, es indispensable realizar un informe cada tres meses de la información que se ha logrado obtener del seguimiento de los indicadores; además, reuniones anuales para analizar resultados que se han recolectado en las evaluaciones trimestrales.

4.15. Destinatarios

El proyecto está dirigido única y exclusivamente a la empresa FiberPlus Cía. Ltda. con el fin de proporcionar los procesos de selección e inducción para optimizar recursos como tiempo y dinero y así integrar a colaboradores competentes que se adapten fácilmente a los requerimientos de la organización y que estén alineados con la estrategia corporativa.

Y a los futuros colegas de la carrera de Psicología Organizacional para que este proyecto les sirva como base en futuros proyectos de investigación relacionados con el tema de selección por competencias e inducción.

4.16. Cronograma

La implementación de este proyecto tendrá la duración de 3 meses, a continuación se detalla cuáles serán las actividades que se deben realizar para que tenga éxito:

N.-	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Sociabilización del proyecto de Selección por Competencias e Inducción con los Gerentes de la empresa FiberPlus Cía. Ltda.												
2	Aprobación de la implementación del proyecto.												
3	Implementación del Proceso de Selección por Competencias.												
4	Seguimiento del Proceso de Selección.												
5	Implementación del Proceso de Inducción												
6	Seguimiento del Proceso de Inducción.												
7	Realizar reportes sobre los procesos al Gerente General.												

Tabla 15: Cronograma Implementación Producto

CAPITULO V: MARCO CONCLUSIVO

5.1. Conclusiones

Realizada la investigación de campo se emiten las siguientes conclusiones:

- Debido a que en los últimos años la empresa FiberPlus Cía. Ltda. ha incrementado su personal la creación del proceso de selección por competencias e inducción da a la organización un plus dentro del mundo empresarial porque genera valor agregado y esto permite que los resultados sean confiables, optimizando recursos tanto económicos como materiales siendo una herramienta útil que permite administrar las capacidades de los colaboradores.
- El proceso de selección que se maneja en la empresa no cumple con los estándares óptimos de validez y fiabilidad, porque se evidencia que los instrumentos con los cuales se ha estado manejando hasta la actualidad no están funcionando en su totalidad ya que en más de una ocasión se ha contratado personas que han generado malestar a la empresa y ha sido una gran pérdida económica.
- La elaboración del Diccionario de Competencias, Comportamientos y Preguntas genera un aporte significativo para la organización siendo una herramienta útil que permite dar una calificación estandarizada a los candidatos durante el proceso de selección y se mantenga el principio de igualdad y equidad.
- La metodología utilizada se adapta al contexto ecuatoriano y optimiza los tiempos proporcionando insumos de manera sencilla para la selección por competencia de personas.
- Establecer los Descriptivos de Cargos por Competencias permite identificar con claridad y especificidad las actividades esenciales, las competencias laborales (destrezas/habilidades y otros atributos), conocimientos generales y específicos, niveles de formación y experiencia requeridos, las condiciones del área del puesto, y los indicadores de competencias; esto hace que al momento de cubrir una vacante para determinado cargo se facilite el proceso de selección, además se determinó los indicadores de competencias que a futuro servirá para realizar Evaluaciones de Desempeño.
- Establecer las Matrices de Selección por cada cargo permitirá que el proceso de selección sea más verás y efectivo porque en cada matriz está definido cuales son los requisitos generales, requisitos del cargo e instrumentos a evaluar con su respectiva ponderación, considerando que la calificación debe ser a partir 80% del total establecido porque solo así se considera como candidato idóneo.

- Implantar las políticas y procedimientos de selección por competencias son de suma importancia porque mediante el manual todos los empleados de la organización pueden acceder al mismo y conocer cómo se maneja dicho proceso generando equidad e igualdad de oportunidades dejando de lado la discriminación.
- Establecer el Manual de Inducción General y Específico facilita a los nuevos colaboradores que su integración a la organización sea satisfactoria y que proporcione los conocimientos necesarios sobre la organización y su puesto de trabajo para que su vivencia dentro de la empresa sea reconfortante y potencie su desempeño a futuro.
- La importancia de medir y analizar los resultados en una organización se relaciona con la capacidad de adelantarse a los problemas que se pueden presentar en un futuro, por lo tanto crear acciones de prevención que ayuden a detectar y/o predecir las situaciones benefician a la misma, una vez identificados estos problemas se procede a medirlos y hacer un seguimiento y análisis profundo. Es por este motivo que poseer indicadores de gestión permite medir puntualmente la gestión del talento porque las personas son un activo sumamente valioso en la empresa.

5.2. Recomendaciones

- Es necesario implementar el área de Talento Humano para que la empresa FiberPlus Cia. Ltda. cuente con todos los sistemas y tenga una Planificación Estratégica por Competencias para potenciar el capital humano, con el fin de que la cultura organizacional se oriente a un desempeño superior en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se debe socializar el modelo con los colaboradores de la empresa a través de talleres para todos conozcan sobre las competencias de su cargo y de toda la empresa.
- Se recomienda que para el proceso de selección por competencias diseñado tenga éxito se utilice las herramientas creadas porque cuentan con los estándares óptimos de validez y fiabilidad que permiten seleccionar a personal adecuado para la organización.
- Es fundamental socializar el Diccionario de Competencias en la organización para que los empleados tengan conocimiento sobre cuáles deben ser las destrezas laborales durante el ejercicio de su ámbito laboral y así garantizar la alineación a la nueva estrategia organizacional.
- Es sumamente importante que la metodología utilizada se esté actualizado porque puede cambiar con el paso de los años para que así se garantice las sostenibilidad del proyecto.
- Los Descriptivos de Cargos deben ser actualizados anualmente en base a las necesidades que presente la empresa o en caso de la creación de un nuevo cargo, el responsable de dicha actualización será el Coordinador de Talento Humano que esté a cargo en ese momento.

- Las Matrices de Selección por Competencias deben ser actualizadas anualmente conjuntamente con los Descriptivos de Cargos.
- Es importante que la organización se mantenga siempre actualizada en el ámbito de deberes y derechos de las personas para que de acuerdo a las nuevas leyes se modifique las políticas y procedimientos de selección por competencias y prevalezca la equidad e igualdad de oportunidades.
- Los Manuales de Inducción General y Específico deben ser actualizados anualmente de acuerdo a las modificaciones que haga la empresa en el Reglamento Interno de Trabajo, si el Código de Trabajo cambia algún artículo o si se crea algún otro cargo dentro de la organización.
- Se recomienda evaluar las herramientas e indicadores de gestión constantemente para siempre tener actualizado los procesos y lograr los resultados esperados dando soluciones al proceso.
- Se recomienda realizar evaluaciones continuas a las personas que estarán encargadas de los procesos de selección por competencias e inducción para conocer el nivel de capacidad y de procedimiento; en caso de ser necesario realizar capacitaciones referentes al tema para que los responsables estén actualizados y se puedan tener procesos eficaces, eficientes y efectivos.

5.3 Bibliografía

- Alfredo Paredes & Asociados. (2013). *Metodología MPC*. Quito - Ecuador.
- Alles, M. (2016a). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Vol. 1 (3a. ed.). Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=4536605>
- Alles, M. (2016b). *Selección por Competencias* (2a. ed.). Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=4849692>
- Arbiza, R. (2015). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos para una Consultora de Servicios Profesionales* (Tesis previa a la obtención de Master en Dirección de Recursos Humanos, Universidad Ort Uruguay). Recuperado de <https://bibliotecas.ort.edu.uy/bibid/82064/file/2135>
- Ariza, J., & Morales, E. (2015). *Gestión Estratégica de Personas y Competencias*. España: Ediciones Universitarias McGraw-Hill.
- Bartram, D. (2005). *The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation*. Recuperado 16 de febrero de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/7453309_The_Great_Eight_Competencies_A_Criterion-Centric_Approach_to_Validation
- Bruzzone, R. (2018). *Diseño de un Modelo de Incorporación de Personal para la Organización AIESEC en el Ecuador para el Período 2017-2018* (Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15259/DISERTACI%C3%93N%20RICARDO%20PATRICIO%20BRUZZONE%20ALLAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillero, O. (2017). *Psicología y Mente*. Recuperado de <https://psicologiaymente.net/organizaciones/entrevista-incidentes-criticos>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (14a Ed.). México, D.F.: Pearson.
- Dirección General Académica. (2007). *Las Disertaciones en la PUCE - Guía e Instructivo*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- FiberPlus Cia. Ltda. *Reglamento Interno de Trabajo*. , (2014).
- Flores, R. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Digital UNID.
- Guerrero, C. (2012). *La Selección por Competencias en los Recursos Rumanos utilizando los subconjuntos borrosos* (pp. 1-18) [La selección por competencias en los recursos humanos utilizando los subconjuntos borrosos].

- Heredia, R., Espín, M., & Moya, E. (2015). Tendencias De La Gestión De Talento Humano En El Sector Público. *Revista Científica ECOCIENCIA; Guayaquil*, 2(2). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1827465187/abstract/158387F05C2447BCPQ/1>
- Herrera, A. (2014). *Gestión Basada en Competencias*. Bolivia.: Manpower Journey
- Jacho, A. (2012). *Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección*. Quito - Ecuador.
- Jiménez, D. (2017). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Esic Editorial.
- Korn Ferry. (2018). HR Effectiveness | ES. Recuperado 20 de febrero de 2019, de <https://www.kornferry.com/es/solutions-es/organizational-strategy-es/hr-effectiveness-es>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión.
- McClelland, D. (1992). *Competences*. New World Encyclopedia.
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.
- Merino, M. (2015). *Selección de personal: Buscando al mejor candidato*. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Ministerio de Hidrocarburos. (2017). La Década Ganada en las Telecomunicaciones: Ecuador Celebra el día Nacional de las Telecomunicaciones con más Conectividad. Recuperado 14 de marzo de 2018, de <http://www.hidrocarburos.gob.ec/la-decada-ganada-en-las-telecomunicaciones-ecuador-celebra-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-con-mas-conectividad/>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humano* (Decimoprimer Edición). México: Pearson Educación.
- Moreno, J. (2000). *Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias*.
- Moreno, J. (2009). *Pertinencia del Método ACT*.
- Nestlé. (2014). *Políticas de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/politica-de-recursos-humanos-nestle.pdf>
- Ponce, J. (2017). *Políticas de Gestión de la Diversidad, como estrategia para la retención de altos potenciales, en la empresa Tecnandina S.A. durante el periodo 2016 -2017*. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13503/DISERTACI%C3%93N%20JENNIFFER%20ANDREA%20PONCE%20PE%C3%91ALOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Racines, I. (2018). *Diseño de Procesos de Selección y Gestión del Desempeño por Competencias para la Empresa Medilabor SA en el año 2017-2018* (Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14669/DISERTACI%C3%92N-%20PAOLA%20ISABELLA%20RACINES%20NAVAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Recalde, C. (2017). *Rediseño del Modelo de Selección de Personal por Competencias para Mandos Medios y Operativos para la Empresa Philip Morris Internacional, Matriz Quito año 2016-2017*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Sandoval, F. J., & Chirinos, D. P. (2017). Marco Ontológico para la Gestión de Perfiles de Cargos basada en Competencias Laborales (Ontological Framework for the Management of Job Profiles based on Labor Competencies). *GECONTEC; Sevilla*, 5(1), 17-41.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

ANEXOS