

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **RICARDO PATRICIO BRUZZONE ALLAN**, con CC. 172534904-5, autor del trabajo de graduación intitulado: “**DISEÑO DE UN MODELO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN AIESEC EN ECUADOR PARA EL PERÍODO 2017-2018**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO 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, julio 2018



RICARDO PATRICIO BRUZZONE ALLAN

CC. 172534904-5

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

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

TÍTULO

**DISEÑO DE UN MODELO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL
PARA LA ORGANIZACIÓN AIESEC EN ECUADOR PARA EL
PERÍODO 2017-2018**

NOMBRE

RICARDO PATRICIO BRUZZONE ALLAN

TUTORA

WILMA LEONILA RIERA VASQUEZ

Tabla de Contenidos

ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Competencias.....	13
2.2.1 Gestión por competencias.....	14
2.2.2 Tipos de competencias.....	14
2.2.3 Diccionario de competencias.....	16
2.2.4 Levantamiento de la información.....	16
2.2.5 Perfil de cargo.....	17
2.2.5.1 Perfiles de cargo por competencias	17
2.3 Reclutamiento	19
2.3.1 Fuentes de reclutamiento	19
2.3.1.1 Reclutamiento interno.....	19
2.3.1.2 Reclutamiento externo.....	22
2.4 Selección.....	24
2.4.1 Entrevista.....	24
2.4.2 Test psicológicos	27
2.4.3 Evaluación técnica.....	28
2.4.4 Assessment Center.....	29

2.5	Inducción	30
2.5.1	Tipos de inducción	30
2.5.2	Alineación de expectativas	31
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO		32
3.1	Modalidad de la investigación	32
3.2	Diseño de la investigación	32
3.3	Población y muestra	32
3.4	Diseño de instrumentos	33
3.6	Procesamiento de datos	37
CAPÍTULO 4: PROPUESTA		46
4.3.1.1	Introducción	47
4.3.1.2	Objetivos	47
4.3.1.3	Alcance	48
4.3.1.4	Normativa	48
4.3.2.2	Marco conceptual	50
4.3.2.3	Objetivos	52
4.3.3.1	Introducción	52
4.3.3.2	Objetivos	53
4.3.3.3	Alcance	53
4.3.4.1	Introducción	54
4.3.4.2	Objetivos	55
4.3.4.3	Alcance	55
4.4	Marco lógico	56
4.5	Monitoreo	55
4.6	Sostenibilidad	55

4.7	Evaluación.....	55
4.8	Destinatarios.....	56
4.9	Cronograma.....	56
4.9.1	Cronograma para miembros nuevos de los Comités Locales.....	57
4.9.2	Cronograma para Juntas Ejecutivas de los Comités Locales	58
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
5.1	Conclusiones.....	59
5.2	Recomendaciones	60
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Gradualidad de competencias.....	16
Tabla 2 Pasos para ser un buen entrevistador (Chiavenato, 2011, pág.152)	26
Tabla 3 Miembros AIESEC en Ecuador.....	32
Tabla 4 Protocolos de entrevistas	34
Tabla 5 Recomendaciones inducción	44
Tabla 6 Marco Lógico	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Comité Nacional (MC).....	8
Figura 2. Organigrama funcional de AIESEC en Ecuador.....	8
Figura 3. Consentimiento Informado.....	37
Figura 4. Contenido de la inducción.....	38
Figura 5. Información Útil.....	38
Figura 6. Interés en los temas	39
Figura 7. Bienvenida a la organización	40
Figura 8. Información descriptiva de trabajo.....	40
Figura 9. Presentación al área de trabajo	41
Figura 10. Tiempo de duración del evento	42
Figura 11. Espacio físico del seminario de inducción	42
Figura 12. Material gráfico impartido	43
Figura 13. Beneficios.....	44

RESUMEN

En la actualidad la mayoría de las organizaciones han identificado la necesidad de innovar sus procesos para atraer y retener al talento humano por medio de la alineación de expectativas y análisis de sus metas personales y profesionales, para de esta manera contribuir al crecimiento laboral y personal de sus colaboradores, y que éstos, a su vez, realicen un aporte significativo al cumplimiento de objetivos de las organizaciones, es por esta razón que el presente proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de incorporación de personal para la organización AIESEC en Ecuador y que permita determinar los perfiles idóneos para cubrir las vacantes existentes en la misma. El proyecto cuenta con tres variables independientes: la primera variable es el proceso de reclutamiento de personal, en la cual se realizó el levantamiento de información por medio de talleres a los miembros que poseen un rol de liderazgo, dando como resultado la elaboración de descriptivos de cargo y la identificación de fuentes de reclutamiento para cada vacante dentro de la organización; la segunda variable es el proceso de selección, misma en la que se realizaron entrevistas al Presidente del Comité Nacional y Vicepresidente de Talento Humano del Comité Nacional, las cuales permitieron evaluar y definir instrumentos para el proceso de selección en base a la cultura organizacional; finalmente, la tercera variable es el proceso de inducción, en la cual se realizó una encuesta a todos los miembros de AIESEC en Ecuador y se evidenció que dicho proceso, a pesar de tener contenido relevante, posee un tiempo de duración muy extenso y con abundante información.

INTRODUCCIÓN

La organización AIESEC tiene como principal objetivo ser el movimiento más grande de liderazgo juvenil a nivel mundial, desarrollando esta competencia en los jóvenes que se encuentran entre los 18 a 29 años de edad, por medio de experiencias prácticas en ambientes retantes. Es por esta razón que AIESEC busca trabajar constantemente con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU y generar un impacto positivo en la sociedad.

Una vez realizado el levantamiento de información en la organización AIESEC en Ecuador se identificó que los descriptivos de cargo no se encontraban actualizados, lo que ocasiona una falta de conocimiento de las actividades que los miembros tienen que desempeñar, por lo que la problemática principal desemboca en procesos de reclutamiento y selección desenfocados a la necesidad actual de la organización y posteriormente un alto índice de rotación de personal.

Es por esta razón que el presente proyecto está enfocado en diseñar un modelo de incorporación de personal que permitirá, en primer lugar, identificar las vacantes existentes en toda la organización con sus respectivos descriptivos de funciones; posteriormente, elaborar un proceso de reclutamiento y selección que esté enfocado a determinar los perfiles idóneos y que brinden un valor agregado a la organización; para finalmente, realizar un formato de inducción conciso que contenga toda la información relevante de la misma. Además, se diseñó cuatro manuales principales los cuales son el manual de levantamiento de perfiles, el diccionario de competencias, el manual de reclutamiento y selección y el manual de inducción, los cuales contribuirán a la estandarización del proceso de incorporación de personal dentro de AIESEC en Ecuador, estableciendo herramientas bases que permitan brindar seguimiento del desarrollo de los nuevos miembros, y que, posteriormente, permitirá la actualización de los subsistemas de Talento Humano como son evaluación de personal, capacitación, modelos de reconocimiento, entre otros.

CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Datos de la organización

1.1.1 Nombre de la organización: AIESEC en Ecuador

1.1.2 Actividad a la que se dedica: Desarrollo del liderazgo

1.1.3 Dirección: Av. Amazonas y Joaquín Pinto | Edificio Saldaña | Quito-Ecuador

1.1.4 Características

AIESEC fue creado en el año de 1948 después de la segunda guerra mundial, buscando proteger la paz y permitir un entendimiento mayor entre culturas (AIESEC Colombia, 2017), actualmente la organización se encuentra en más de 126 países alrededor del mundo, y posee como primicia brindar experiencias prácticas de liderazgo, entre las cuales se pueden identificar tres programas, el primero es conocido como “Voluntario Global” que consiste en realizar un voluntariado en una fundación, colegio o empresa por seis semanas, dichos proyectos están enfocados en los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas y brindan una experiencia multicultural a la persona que toma esta oportunidad; la segunda se llama “Emprendedor Global”, este proyecto de igual manera tiene la duración de seis a ocho semanas y su enfoque es realizar una práctica internacional en un “Startups” o incubadora de emprendimiento, en la cual el intercambista podrá poner en práctica sus conocimientos universitarios y se desenvolverá en ambientes multiculturales y de gestión de proyectos (AIESEC Colombia, 2017); finalmente el tercer programa es conocido como “Talento Global”, mismo que ofrece oportunidades laborales a personas egresadas o con título universitario en cualquier parte del mundo en donde se encuentre ubicado AIESEC cuya duración es de tres a dieciocho meses (AIESEC Colombia, 2017).

1.1.5 Contexto

Organización no gubernamental, sin fines de lucro con enfoque social, que tiene como objetivo desarrollar el liderazgo de los jóvenes entre los 18 años hasta los 29 años, a través de experiencias multiculturales en ambientes retantes (intercambios).

1.1.6 Visión

Paz y pleno desarrollo del potencial humano. Contribuir en el crecimiento de los países asociados y su gente como un compromiso inquebrantable hacia el entendimiento y la cooperación internacional (AIESEC Colombia, 2017).

1.1.7 Misión

Ser la plataforma internacional más grande, para que los jóvenes descubran y desarrollen su potencial generando un impacto positivo en la sociedad, a través de un ambiente global de aprendizaje (AIESEC Colombia, 2017).

1.1.8 Organigrama

Como se puede evidenciar en la figura 1, la organización AIESEC en Ecuador está constituida por un Comité Nacional, mismo que está liderado por un Presidente Nacional y ocho Vicepresidentes Nacionales, quienes coordinan el trabajo de las áreas de Relaciones Públicas, Intercambios Profesionales Entrantes, Finanzas, Intercambios de Voluntariado Salientes, Desarrollo Organizacional, Expansiones, Talento Humano e Intercambios de Voluntariado Entrantes. De igual manera en la figura 2 se puede evidenciar la estructura funcional constituida por seis Comités Locales, dentro de los cuales se mencionan a las Juntas Ejecutivas, Administradores de Proyectos y membresía en general.



Figura 1. Organigrama Comité Nacional (MC)

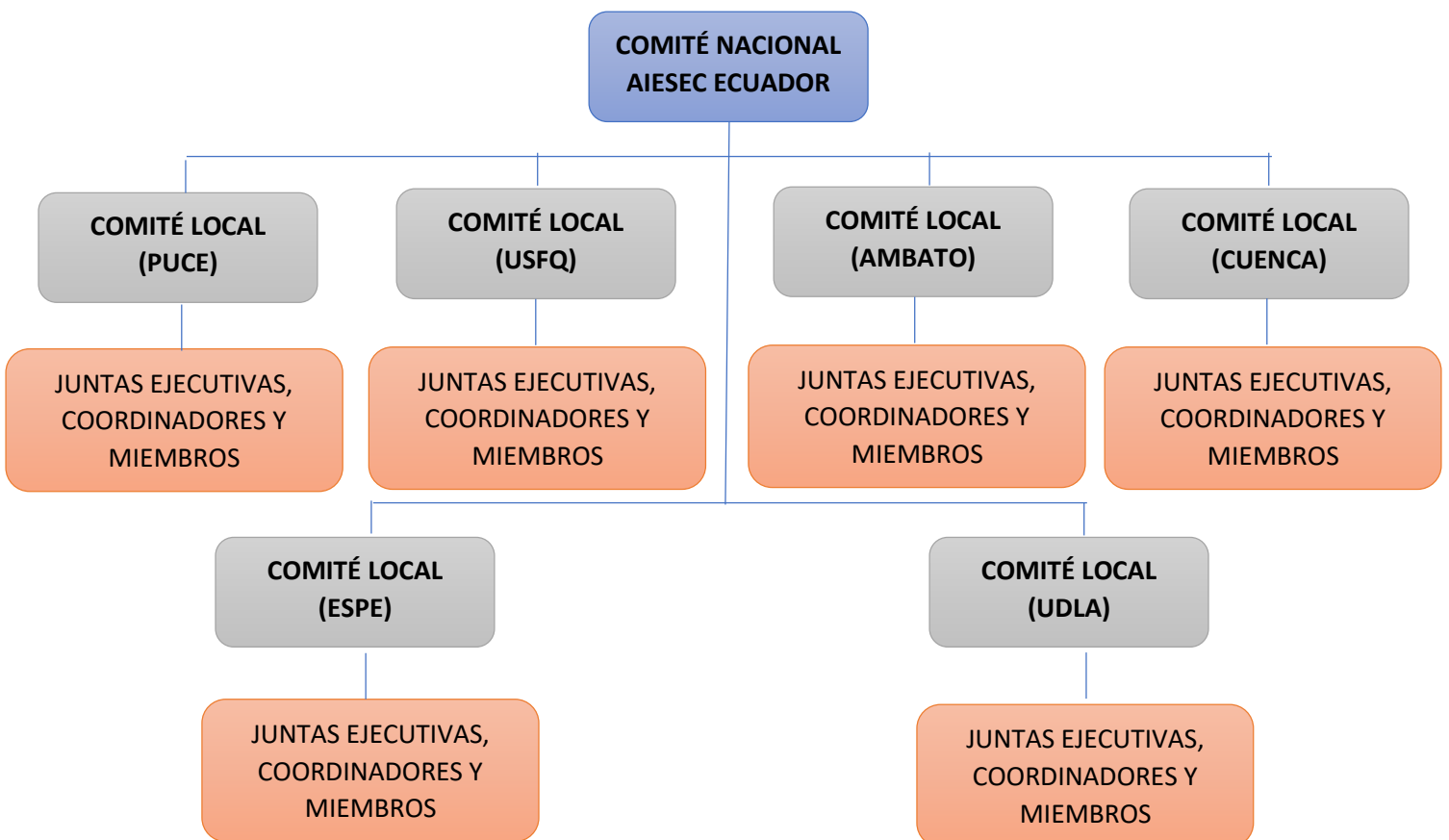


Figura 2. Organigrama funcional de AIESEC en Ecuador

1.2 Justificación

El estudio del diseño de un modelo de incorporación de personal para la organización AIESEC permite distinguir las etapas que debe tener una empresa para realizar un proceso de reclutamiento y selección efectivo y eficaz, puesto que en la actualidad las empresas y organizaciones buscan constantemente nuevos talentos que posean habilidades y destrezas que permitan generar nuevas ideas y brinden un valor agregado a las mismas. Además, es importante porque permite identificar las actividades que deben realizar los miembros de la organización por medio de un levantamiento del perfil y posteriormente elaborar herramientas de reclutamiento y selección como diccionarios de competencias, protocolos de entrevista, y formatos de agendas para inducciones las cuales podrán ser utilizadas por todos los miembros de la organización, para estandarizar procesos y obtener un crecimiento en las tasas de retenciones. Según Rosángela Flores “contar con un proceso formal de reclutamiento y selección favorece que las personas externas que participan en éste puedan identificar las fases y el tiempo de duración, decidiendo si quieren iniciarlo o no” (Flores, 2016), además establecer un proceso efectivo permitirá que los jefes directos conozcan la terna de los perfiles requeridos para posteriormente tomar la decisión correcta y disminuir el riesgo de incorporar a la organización a una persona inadecuada para el puesto (Flores, 2016). Para esto se realizó entrevistas con el Vicepresidente de Talento Humano y Presidenta Nacional de AIESEC en Ecuador, para conocer cuáles son los procesos de reclutamiento y selección que posee la organización, y posteriormente se aplicarán encuestas a los miembros de AIESEC en Ecuador para corroborar la información y determinar el conocimiento que ellos poseen de las actividades que tienen que realizar en base a su descriptivo de cargo. Una vez realizado este estudio el investigador obtuvo como resultado un conocimiento más amplio de los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción en el área de Recursos Humanos al entregar los manuales del proceso de incorporación de personal para la organización AIESEC, y por ende se obtuvo un crecimiento en el ámbito profesional con respecto al manejo del tiempo y cumplimiento de objetivos, y conocimiento teórico y práctico. Vale la pena mencionar que fue factible realizar este proyecto porque no requirió una gran inversión económica y contó con la colaboración de todos los miembros que forman parte de la organización AIESEC en Ecuador.

1.3 Antecedentes

Para una organización el área de Recursos Humanos es una de las áreas más importantes y estratégicas, puesto que permite desarrollar al talento que existe dentro de la misma, por medio de sistemas o procesos de crecimiento personal y profesional, los cuales son implementados a través de capacitaciones y talleres desde el momento en que se realiza los procesos de reclutamiento y selección, planes de carrera, descripciones laborales en base a competencias, planes de incentivos, entre otros.

Actualmente en la organización AIESEC existe un proceso de reclutamiento, tanto interno como externo, que realiza el área de Talento Humano y que posee tres fases fundamentales, la primera fase está enfocada en reclutar a los diferentes talentos por medio de redes sociales y correo institucional, en las cuales se realiza una promoción masiva de las oportunidades de liderazgo que ofrece la organización; posteriormente se realiza el proceso de selección por medio de entrevistas y un proceso de aplicación en el caso de cargos directivos para determinar la persona idónea para la vacante existente en la organización; finalmente se realiza el proceso de inducción, mismo que se lo ejecuta en un fin de semana, en el cual se da a conocer los objetivos organizacionales y se realiza la distribución de los nuevos talentos a sus respectivas áreas de trabajo. Sin embargo, en la organización no existe un levantamiento de perfiles, ni descriptivos de cargo de las personas que van a ingresar a la organización, lo que genera un alto índice de rotación de personal por la falta de alineación de expectativas y de conocimiento de las actividades que deben realizar.

Dentro del área de Recursos Humanos existen varios subsistemas que se enfocan en potencializar las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores por medio de la identificación de competencias; es decir, características de personalidad o comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2015). No obstante, para que esto sea posible es necesario realizar un proceso de reclutamiento y selección efectivo para atraer a los mejores talentos a la organización. Como menciona Martha Alles en su texto “La marca Recursos Humanos”, en el subsistema de análisis y descripción del puesto “se recaba información sobre los distintos puestos organizacionales y se analizan sus contenidos (análisis de puesto) para luego, como resultado final, contar con los descriptivos de puestos de cada una de las posiciones que integran la organización” (Alles, 2014).

En caso de no realizarse un proceso de incorporación de personal estructurado con un sustento teórico científico se podría realizar procedimientos totalmente subjetivos, los cuales solo abastecerán y solventarán una problemática momentánea, más no una necesidad relevante para la organización, misma que obtendrá como resultados un alto nivel de rotación y una falta de continuidad de los procesos en las diferentes áreas de trabajo.

Anteriormente se realizaron varios estudios, entre ellos se puede evidenciar un estudio realizado en el año 2007 en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por Aguilar y Estrella, el cual tenía como objetivo desarrollar un proceso de selección por competencias para el personal administrativo, dicho estudio permitió a los investigadores identificar puntos de mejora como por ejemplo actualización del manual de competencias de la organización, estructura del proceso de incorporación del personal y levantamiento y actualización de los perfiles de cargos, entre otros. (Aguilar y Estrella, 2007).

Para evitar estos inconvenientes en la organización se planteó realizar un modelo de incorporación de personal basado en competencias para establecer procesos estandarizados y que generen como resultado un valor agregado en los perfiles que se incorporen a la misma.

1.4 Objetivos

➤ Objetivo general

Diseñar un modelo de incorporación de personal basado en competencias, misma que permita incrementar los porcentajes de retención de personal dentro de la organización AIESEC en Ecuador.

➤ Objetivos específicos

- a) Realizar un levantamiento de la información con respecto a los procesos de reclutamiento y selección que AIESEC en Ecuador realiza actualmente.
- b) Elaborar los descriptivos de cargos por competencias.
- c) Diseñar el modelo de incorporación en el cual esté contemplado los procesos de reclutamiento y selección
- d) Diseñar el proceso de inducción para los nuevos miembros de la organización.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En el siglo XXI la tecnología avanza de una manera descontrolada, muchas de las actividades que se realizan en la actualidad son sistematizadas lo que permite agilizar el trabajo y optimizar recursos, además incentivan el desarrollo de herramientas que fomentan el crecimiento de las organizaciones; sin embargo, el principal factor productivo es el trabajo de los seres humanos, es por esta razón, que el área de Recursos Humanos se enfoca principalmente en generar estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales y a su vez los objetivos personales de cada uno de los colaboradores de la empresa. En el área anteriormente mencionada existen varios subsistemas que se encargan de incorporar nuevos miembros a la organización, capacitarlos, realizar seguimiento de sus actividades e incentivarlos a postular a nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo; no obstante, para Martha Alles el subsistema que posee un alto grado de relevancia es el de atracción, selección e incorporación ya que éste tiene como objetivo conseguir los perfiles específicos que necesita una empresa y generar valor agregado en la misma (Alles, 2015).

En los últimos años el proceso de reclutamiento y selección en las empresas y organizaciones ha sufrido algunos cambios por los adelantos tecnológicos y por el estilo de vida que llevan los seres humanos, es por esta razón que el área de Recursos Humanos debe adaptarse a los cambios y mejorar los procesos para brindar una mejor experiencia a los clientes externos que postulan a las diversas vacantes que ofrecen las organizaciones (Recursos Humanos, 2007). Para cubrir los puestos disponibles en las empresas los reclutadores utilizan varias herramientas que permiten identificar y conseguir los mejores perfiles, entre estos se pueden mencionar procesos internos como concursos de méritos y oposición, difusión en cartelera y por medio de correo electrónico, mientras que externamente se utilizan las redes sociales, anuncios en la televisión, y procesos de Headhunting con la colaboración de consultoras (Rojas, 2010). Una vez aprobado el primer filtro de la entrevista y las evaluaciones psicológicas los candidatos pasan al segundo paso de la selección, mismo que es conocido como Assessment Center o taller de competencias, el cual tiene como objetivo analizar y evaluar las habilidades y destrezas que poseen los

aspirantes al cargo por medio de actividades prácticas y trabajo en equipo; de este proceso se obtendrá una terna, la cual pasará el último filtro de reclutamiento que es la entrevista con el jefe directo, y que dará como resultado la selección del candidato que posee el mejor perfil y que ocupará la vacante en la organización (López, 2002)

2.2 Competencias

Para Spencer y Spencer, citado en el texto de Martha Alles Gestión por competencias: el diccionario, se menciona que competencia “es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de eficiencia y/o una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2005, pág. 22); esto quiere decir, que todos los colaboradores poseen personalidades diversas; sin embargo, son fácilmente predecibles al momento de ejecutar una tarea o acción.

Para evidenciar las competencias que poseen los colaboradores se tomarán en cuenta cinco factores, el primero es el saber que principalmente es adquirido por la experiencia; el segundo es, saber hacer, entendido como las habilidades que posee una persona y que son puestas en prácticas en una tarea específica; como tercer punto se encuentra el saber estar, misma que permite identificar la actitud de los colaboradores al momento de solicitar o realizar una actividad que no estaba previamente planificada, vale la pena mencionar que estas actitudes pueden ser positivas para facilitar el trabajo o negativas que generan dificultad para el mismo; como cuarto punto se encuentra el querer hacer o la motivación que posee una persona para ejecutar una acción, misma que está directamente relacionado con factores internos (crecimiento personal o profesional) y externos (recompensa salarial o emocional); finalmente el quinto punto es poder hacer, puesto que a pesar de tener los conocimientos si la persona no es apta o capaz de realizar la actividad entonces no podrá realizar un trabajo óptimo y satisfactorio (Calvo, 2014).

2.2.1 Gestión por competencias

Según Alfonso Jiménez en su texto “Competencias: Creando valor a través de las personas” la gestión por competencias “es una moda del *management*, pero es una moda que sirve para apoyar e instrumentar a la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización” (Jiménez, 2013, pág. 159); esto quiere decir, que las competencias contribuyen al desarrollo personal y profesional del colaborador, puesto que permiten evidenciar los comportamientos que estos poseen en sus actividades o laborales diarias, para así alcanzar el mejor desempeño dentro de la empresa.

Para implementar el modelo de competencias es esencial realizar un diccionario que posea la información pertinente para cada uno de los cargos que se desea levantar; además, debe brindar un conocimiento de técnicas, grado de relevancia y definición; también debe analizar la situación actual de la organización, de esta manera permitirá tener una visión holística de las necesidades y como el proceso de reclutamiento será un factor diferenciador para incrementar la productividad y desempeño en la empresa; finalmente para tener éxito en la implementación es necesario contar con el apoyo de todos los miembros de la empresa, principalmente de los directivos o jefes directos, puesto que éstos colocarán las competencias que son requeridas a las personas que formarán parte de su equipo e incluso brindaría una proyección de crecimiento personal y profesional a dichos colaboradores (Calvo, 2014).

2.2.2 Tipos de competencias

Pablo Calvo en su texto “gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial” menciona que existen dos tipos de competencias que predominan en el comportamiento de las personas; las primeras son las competencias de conocimiento o técnicas, y que principalmente poseen relación directa con el cargo dentro de una organización; además, forman parte los conocimientos académicos, y se desarrollarán en el colaborador mediante la intervención en procesos y acumulación de experiencia; el segundo grupo son las competencias de cualidad o genéricas, mismas que reflejan la personalidad y carácter del colaborador, pueden ser modificadas por medio de la necesidad que aparezca en la organización (Calvo, 2014).

Existen varias ventajas por las cuales una empresa decide realizar sus procesos enfocados en competencias, entre los cuales se pueden mencionar que la organización tendrá conocimiento de la misión que deben tener sus colaboradores en las actividades que realizan continuamente; brinda un soporte claro de los objetivos de cada cargo por lo que facilitará el seguimiento de los procesos, mismos que podrán ser medidos tanto cuantitativamente como cualitativamente; genera motivación en los trabajadores puesto que se puede brindar constantemente retroalimentación; finalmente, genera una imagen fortalecida de la organización, puesto que le brinda un orden a los procesos y actividades de los empleados dentro de la misma (Calvo, 2014).

Además existen competencias que no son específicas de cada cargo o de cada persona; sino, son aquellas que comparten todos los miembros de la organización y que están ligados a los objetivos estratégicos de la misma, “representan la cultura deseada, la cual es reconocida interna y externamente por los compromisos individuales y colectivos, que representan en el ejercicio del día al día” (Ortiz Cancino, Rend Morales, Ram Rez, & Atehortúa Ramírez, 2012), estos conocimientos, habilidades y destrezas son conocidas como competencias corporativas o para Martha Alles como competencias cardinales.

Es importante mencionar que, pueden existir varios riesgos en caso de que no se realice una implementación adecuada de dicho modelo, como por ejemplo que se realice el trabajo únicamente para cumplir con la competencia de manera individual o corporativa, más no una integración de factores que permiten obtener un mayor rendimiento; también la organización puede andar demasiado en la descripción de los cargos, puesto que para darle mayor relevancia se incluyen más actividades de las que el cargo debería realizar y que podría terminar en un *burn out* del colaborador; por último, se puede tomar el proceso a la ligera y no determinar las competencias que un aspirante debe poseer para acceder al cargo, lo que terminaría dañando la imagen de la organización y desenfocando las labores de los colaboradores en la organización (Calvo, 2014).

2.2.3 Diccionario de competencias

Para Martha Alles el diccionario de competencias es un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia” (Alles, 2016), para crearlo es necesario que la organización tenga claridad en cuales son las competencias que deben poseer los miembros para el cargo que desempeñan o que desempeñarán en caso de que exista un proceso de selección.

En dicho diccionario se puede evidenciar las competencias cardinales, mismas que hacen referencia a las habilidades y destrezas que deben poseer todos los miembros de la empresa; las competencias específicas gerenciales que forman parte del descriptivo de cargo de los directivos o gerentes de la organización; y finalmente, debe poseer las competencias específicas por área, las cuales forman parte de los comportamientos que poseen los miembros en sus respectivas áreas de trabajo.

Además es importante tomar en cuenta que para que las competencias sean medibles deben poseer una gradualidad; es decir, que existan diversos niveles tomando en cuenta su grado de prioridad, a continuación se puede evidenciar una tabla de los diversos tipos de grados.

Tabla 1

Gradualidad de competencias

Importancia / Experticia	Gradualidad
Nivel Alto de Competencia	A
Nivel Medio Alto de Competencia	B
Nivel Medio Bajo de Competencia	C
Nivel Bajo de Competencia	D

2.2.4 Levantamiento de la información

Para abrir un proceso de selección es esencial identificar las necesidades que posee la organización para contratar a una persona que aporte un valor agregado a los objetivos de la misma, es por esta razón que el área de Recursos Humanos debe mantener un constante

acercamiento con las demás áreas de la empresa; dicho acercamiento no se lo debe realizar de manera improvisada; sino más bien, es un proceso estructurado, periódico y planificado que permite prever e intervenir de forma eficaz a los diferentes requerimientos que puedan surgir en la organización (Chiavenato, 2011). Para realizar el respectivo levantamiento de información se pueden utilizar varias metodologías como por ejemplo entrevistas a los jefes directos y empleados que se encuentran desempeñando actividades relacionadas con el cargo (Bohlander, 2008), otro método para obtener información es por medio de cuestionarios, esto en caso de optimizar el tiempo y obtener un gran volumen de información, como por ejemplo perfil duro como educación y experiencia previa o perfil blando como habilidades o competencias que posee el aplicante para desempeñar las actividades del cargo; por último, se puede utilizar la metodología de los diarios, en la cual se solicita a las personas que ocupan estos cargos que realicen un diario documentado de las actividades que realizan para llevar un registro y posteriormente colocarlo en los descriptivos de cargos, estas actividades deben ser realizadas en un período de dos a cuatro semanas (Bohlander, 2008).

2.2.5 Perfil de cargo

Una vez levantada la información de los cargos es de suma importancia realizar un documento físico que permite identificar las actividades a realizar y las habilidades que el postulante debe poseer para aplicar a dicha oportunidad (Bohlander, 2008). La información que debe poseer el documento está relacionada con los datos del puesto como por ejemplo los deberes que debe realizar, el entorno en el que se desarrollará, las habilidades requeridas, las responsabilidades que debe cumplir, etc. (Bohlander, 2008); además es necesario colocar la información de las personas a quién el cargo debe reportar y de igual manera el número de personas que se encuentren bajo su responsabilidad (en caso de que lo posea).

2.2.5.1 Perfiles de cargo por competencias

Según William Hoyos el perfil de cargo por competencias es “la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en

términos de competencias en diferentes dominios de acción profesional” (Hoyos, 2010, pág. 19), en las cuales deben estar contemplados competencias cognitivas (conocimientos disciplinarios y de formación educativa), procedimentales (permiten saber cómo intervenir ante una situación determinada) e interpersonales (relación con sus compañeros y colaboradores directos) (Hoyos, 2010).

2.2.5.1.1 Modelos de estructuración de perfiles de cargos por competencias

➤ Modelo de Gerhard Bunk

“Bunk establece una relación entre la pedagogía y el trabajo como la fuente desde la cual se resume el significado de las competencias. A partir de allí establece una disciplina denominada pedagogía del trabajo” (Hoyos, 2010, pág. 21), en este modelo el trabajador se enfoca en tres objetivos fundamentales, el primero es el desarrollo de la personalidad a través de la autodeterminación, autonomía y carácter, basado principalmente en la ética; el segundo es el cambio de comportamiento, mismo que va ligado al intelecto, al actuar por medio de la actividad motriz, y la responsabilidad conjuntamente con el área emocional; finalmente el tercero es el desarrollo de la eficiencia, la cual posee cuatro características que son competencias profesionales, metodológicas, sociales y corporativas (Hoyos, 2010), el conjunto de estos objetivos logrará formar al profesional y adaptarlo a las necesidades que posee la organización en base a su perfil personal.

➤ Modelo de Mac Ber

Para Mac Ber el desarrollo del nuevo miembro en la organización estará establecido por “tres elementos principales: exigencia en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales (Hoyos, 2010, pág. 23), y estos a su vez permiten al colaborador tener un análisis profundo del trabajo en base a la revisión de los objetivos de la empresa y desenvolvimiento en el modelo de competencias que será medido en la evaluación del desempeño.

2.3 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento es uno de los principales procesos que posee el área de Recursos Humanos dentro de una organización, mismo que puede ser definido como “un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar a la persona adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo” (Nebot, 1999, pág. 13), y cuyo objetivo principal es “maximizar los aciertos y evitar los errores”. Los aciertos son las predicciones exactas y los errores son las que no lo son” (Bohlander, 2008, pág. 244), para esto es necesario que el área o departamento de Recursos Humanos realice un estudio preliminar de las necesidades de la empresa y de las actividades que debe realizar la persona que aplicará a la oportunidad. Vale la pena mencionar que no solo el área de Recursos Humanos es la responsable de realizar un proceso exitoso, sino también los gerentes y directivos de cada departamento los cuales cumplen un papel fundamental en la decisión final de la contratación. Dentro de este subsistema existen varios procedimientos que se debe realizar y que iremos desarrollando en este capítulo.

2.3.1 Fuentes de reclutamiento

2.3.1.1 Reclutamiento interno

Principalmente este estilo de reclutamiento está orientado a ascensos, reubicaciones, y planes de carrera dentro de la organización. Para realizarlo es indispensable que el área de Recursos Humanos se encuentre en constante coordinación con las demás áreas, puesto que esto permite identificar a los mejores talentos o empleados con alto desempeño y ofrecerles una oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. Para tomar en cuenta a un candidato en el reclutamiento interno es importante tomar en cuenta los siguientes factores: primero los resultados obtenidos por el candidato en el proceso de selección que realizó para incorporarse a la empresa, en segundo lugar los resultados de las evaluaciones de desempeño tomando en cuenta las tareas y actividades que debió realizar en base a su descriptivo de cargo, y en tercer lugar se debe tomar en cuenta las condiciones del candidato para su posible ascenso y las estrategias de reclutamiento para su reemplazo (Chiavenato, 2011).

2.3.1.1.1 Fuentes de reclutamiento interno

Existen varias herramientas que permiten tener efectividad al momento de realizar un proceso de reclutamiento interno, entre las cuales se puede mencionar las siguientes:

- **Cartelera y correo electrónico**

Esta fuente es útil principalmente para realizar postulaciones, tanto masivas como específicas, en base a las necesidades que posea el cargo, por ejemplo, para un ascenso es necesario realizar difusión de la vacante en las cartelera o página web interna de la empresa para que las personas puedan postular al cargo. Una vez identificado los perfiles los miembros del área de Talento Humano, conjuntamente con los jefes directos, realizan una invitación directa por medio del correo electrónico institucional, en la cual se le envía al postulante los requerimientos específicos del cargo y se agenda las entrevistas o filtros necesarios para que pueda acceder al nuevo cargo.

- **Recontratación**

Existen varias teorías con respecto a la recontratación, sin embargo puede ser una gran herramienta para reincorporar a una persona que conoce la empresa y que esté dispuesta a afrontar una nueva oportunidad, es importante tomar en cuenta los factores que intervinieron para que la persona sea retirada provisionalmente de la empresa y en caso de tomar la decisión de recontratarlo es fundamental que la empresa le brinde un soporte para dar a conocer las actividades que se realizaron en su ausencia y, posteriormente, un seguimiento de su progreso en el cargo que se encuentre (Dessler, 2009).

- **Planeación de sucesión**

Las organizaciones tienen que velar por su sostenibilidad financiera y crecimiento operativo, para esto se busca disminuir los altos índices de rotación de personal y que los colaboradores puedan generar un plan de carrera en la organización (Dessler, 2009), es por esta razón que la empresa se enfoque en formar a sus propios líderes les permitirá reducir costos y tener un proceso de continuidad del trabajo anteriormente realizado.

- **Referencias personales (Boca a boca)**

Las referencias personales son una de las principales fuentes de reclutamiento interno que existen, puesto que al recibir una recomendación de un colaborador para un cargo existe un alto porcentaje de que el candidato cumpla con el perfil y posea las competencias necesarias para aplicar a la vacante (Mondy, 2005). Es importante tomar en cuenta que el candidato, a pesar de tener una recomendación de un colaborador, debe pasar por todos los filtros establecidos en el proceso de selección por el departamento de Recursos Humanos, esto garantizará el éxito en la contratación y permitirá establecer un porcentaje de confiabilidad alto en los directores de la empresa.

2.3.1.1.2 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

➤ Ventajas del reclutamiento interno

Al realizar este tipo de reclutamiento podemos identificar varios puntos positivos o ventajas, entre las cuales se puede mencionar un ahorro económico para la empresa puesto que el costo es muy bajo y no requiere una inversión de contratación de una consultora, también es mucho más rápido porque posee un proceso más corto y es más confiable para la empresa porque los aspirantes son valorados por los mismos jefes o directores con quienes estuvieron trabajando con anterioridad; por último, se convierte en una fuente de motivación para los empleados puesto que identifican que la empresa en la que trabajan les brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo, generando una competencia saludable dentro de los colaboradores (Chiavenato, 2011).

➤ Desventajas del reclutamiento interno

De igual manera existen varias desventajas que pueden poner en riesgo el proceso de reclutamiento; ya que, “puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados” (Chiavenato, 2011, pág. 135), además puede establecer una brecha de rivalidad en las personas que están postulando al cargo por lo que también puede verse involucrado el clima de la organización; otro factor puede ser la falta de comunicación y difusión de las vacantes,

puesto que en caso de que la empresa no direcciona de manera correcta las oportunidades puede generar frustración en los empleados que llevan un tiempo en la empresa y que no han sido considerados porque no poseen las competencias requeridas para el cargo; finalmente, al incorporar un nuevo miembro en un cargo relevante la organización puede tardar un tiempo en adaptar y capacitar a la persona ascendida a sus nuevas funciones, lo que generaría un retraso en las actividades planteadas y, por lo tanto, en el cumplimiento de objetivos.

2.3.1.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo posee como objetivo atraer a nuevas personas a la empresa que aporten con nuevas ideas al cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo general este método de reclutamiento es utilizado tanto para puestos de mando bajo como pasantes, asesores o asistentes como para gerentes o directores de un departamento o área, todo dependerá de la necesidad que posea la organización (Mondy, 2005).

Existen varias técnicas para encontrar el talento requerido para la empresa entre las que podemos mencionar las siguientes:

➤ Anuncios

Los anuncios son un buen método masivo para conseguir una base de datos amplia de candidatos que se encuentren interesados en postular a una vacante en el mercado laboral, estos anuncios pueden encontrarse en varios lugares, los más tradicionales son en el periódico, televisión y radio, pero actualmente son poco utilizados por sus altos costos (Bohlander, 2008).

➤ Reclutamiento 2.0

En la actualidad la mayor parte de empresas realizan publicidad en el internet puesto que permiten, con bajos costos, llegar a un “target” específico y canalizar la información para ser más ágiles al momento de llevar un proceso de selección, estos pueden estar ubicados en portales especializados en buscar talento y en redes sociales como por ejemplo Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros.

➤ **Instituciones educativas**

Las universidades o institutos técnicos son buenos “stakeholders”, (instituciones interesadas en formar parte de las actividades y decisiones de la organización), al momento de conseguir talento joven e innovador, dentro de las mismas existen ferias de empleo, bolsa de empleo o en varias fuentes de difusión de información masiva de las facultades como por ejemplo correos institucionales y carteleras.

➤ **Referencias personales**

Dicha metodología hace referencia a un trabajador de la empresa y organización que conoce a una persona que puede ser un familiar, amigo o conocido que posee las características necesarias para aplicar a un cargo que la empresa requiera. Vale la pena mencionar que durante el proceso de selección la empresa debe ser objetiva al momento de recibir a un referido y debe pasar por todos los filtros para acceder a la vacante.

➤ **Headhunting**

Es un método que posee como objetivo reclutar a personas que se encuentren desempeñando funciones en otras empresas y que poseen el talento y las habilidades necesarias para cubrir una vacante en otra organización (Flores, 2016). Dicho proceso puede ser realizado por la empresa que posee la vacante laboral o puede ser realizada por una consultora especialista en temas de Headhunting.

2.3.1.2.1 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

- **Ventajas de reclutamiento externo**

Tener a nuevos miembros en la organización permite refrescar el ambiente laboral con ideas innovadoras, se establecen nuevos modelos de convivencia y generan un cambio en la manera de pensar de la empresa; además, se renuevan las relaciones interpersonales en la organización y se realizan nuevas actividades que enriquecen el aprendizaje y desarrollo de cada colaborador (Chiavenato, 2011).

- **Desventajas de reclutamiento externo**

Una de las principales desventajas de este reclutamiento es la utilización de más recursos dentro de la empresa, entre estos una mayor inversión económica y de tiempo por parte del área de Recursos Humanos, puesto que se debe capacitar al nuevo miembro para que realice un trabajo eficiente en su nuevo cargo, también puede provocar barreras internas entre los colaboradores, ya que al existir una vacante y no considerar a los propios colaboradores para un ascenso generaría una pérdida de motivación por falta de crecimiento profesional en la empresa, lo que terminaría en una renuncia o despido (Chiavenato, 2011).

2.4 Selección

Una vez realizado el proceso de reclutamiento el área de Recursos Humanos comienza la segunda etapa de la incorporación, es decir la selección de personal, misma que puede ser definida como el “proceso mediante el cual se reduce el número y se elige de entre esas personas a quienes tengan las calificaciones pertinentes” (Bohlander, 2008, pág. 244), en otras palabras se convoca a todos los perfiles que se alinean al cargo para que puedan ser filtrados por medio de metodologías y herramientas estandarizadas, posteriormente se obtiene una terna finalista de la cual se escogerá a una sola persona para que ocupe la vacante en la organización o como lo menciona Chiavenato en su texto administración de recursos humanos “elegir la persona adecuada para el sitio adecuado” (Chiavenato, 2011, pág. 144). Existen varios pasos que se deben realizar para garantizar un proceso exitoso, entre los cuales se menciona los siguientes:

2.4.1 Entrevista

No cabe duda que la entrevista de selección es la herramienta más utilizada tanto en las pequeñas, medianas o grandes empresas la cual posee como objetivo intercambiar información entre la persona que realiza la entrevista (entrevistador) y un solicitante (entrevistado) (Mondy, 2005).

Existen principalmente tres tipos de entrevista; la primera es la entrevista estructurada, misma que posee como objetivo obtener información de temas específicos propuestos por el entrevistador y que por lo general para entrevistas de selección se utiliza este método para medir cuantitativamente las respuestas de los aspirantes y ser más objetivos a la hora de tomar una decisión (Flores, 2016); el segundo método es la entrevista no estructurada misma que es utilizada para obtener información cualitativa y se utilizan preguntas abiertas para que el entrevistado pueda expresar de una manera más flexible sus ideas; finalmente el tercer método de entrevista es una mezcla entre la estructurada y no estructurada y es conocida como la entrevista mixta, esta es muy útil puesto que extrae los contenidos más relevantes de las dos entrevistas anteriormente mencionadas y permite realizar un análisis más completo.

Es importante tomar en cuenta otros factores que contribuyen al cumplimiento del objetivo de la selección, estos son el ambiente físico, el ambiente psicológico y el contenido; el ambiente físico es todo aquello que se encuentra en el entorno de la entrevista como por ejemplo la iluminación, el ruido externo, la posición de las sillas, entre otros, el entrevistador debe minimizar los distractores para focalizar la atención en el entrevistado y obtener la información requerida; por otro lado, el ambiente psicológico es todo aquello que el entrevistador genera en la entrevista; es decir, un ambiente de confianza o conocido como “Rapport” en la cual se generará un clima cordial, sin presiones de tiempo, sin recelos de mencionar algo incorrecto, etcétera (Flores, 2016).

Es importante diferenciar las entrevistas que se realizan por filtro y las que son de selección, las entrevistas de filtro se las realizan al comienzo del proceso de selección, puesto que se enfocan en depurar de una manera rápida y superficial a los candidatos iniciales, en la cual el entrevistador analizará el perfil duro y el perfil blando que poseen los postulantes al cargo (Chiavenato, 2011); a comparación de la entrevista de selección, misma que se la realiza al finalizar dicho proceso y que, por lo general, es realizada por el Gerente General, el director del área o jefe directo, en la cual las preguntas estarán enfocadas en analizar exclusivamente el perfil blando e identificar si las competencias que poseen los postulantes se ajustan a las necesidades del cargo y de la organización. De igual manera es indispensable que los entrevistadores se encuentren capacitados para elegir de manera correcta a la persona indicada y minimizar el riesgo de equivocación, por lo que Chiavenato en su texto

administración de recursos humanos menciona 8 recomendaciones para que los entrevistadores realicen un proceso exitoso:

Tabla 2

Pasos para ser un buen entrevistador (Chiavenato, 2011, pág.152)

1. Examinar sus prejuicios y eliminarlos, puesto que en caso de no hacerlo existiría un sesgo al momento de tomar una decisión determinante para la empresa.
2. Evitar preguntas capciosas, ya que al hacerlas podría causar confusión en el entrevistado y no se obtendría la información necesaria para la selección.
3. Escuchar al entrevistado, mostrar interés, de esta manera se puede obtener información valiosa y desarrollar un ambiente de confianza para que la entrevista fluya con normalidad.
4. Formular preguntas que estimulen el diálogo, intentar evitar las preguntas cerradas y fomentar a que el entrevistado desarrolle la respuesta.
5. Evitar emitir opiniones personales, ya que se perdería el hilo de la entrevista y se podría influir a que el entrevistado responda lo que queremos escuchar y no lo que realmente quiere mencionar.
6. Incentivar a que el entrevistado indague más sobre la empresa u organización, esto garantizará que las expectativas del entrevistado se encuentren alineadas a la realidad de la empresa y del cargo.
7. Eliminar el efecto halo o de generalización, hay que tomar en cuenta que cada candidato es una persona diferente, con habilidades diferentes y que posee un “background” individual.
8. Evitar apuntar absolutamente todo lo que menciona el candidato, puesto que el entrevistador debe ser selectivo y poseer un alto nivel de síntesis

2.4.1.1 Entrevista por competencias

Cuando una organización realiza un proceso de selección por competencias es indispensable que sus herramientas estén orientadas hacia el mismo modelo, es por esta razón

que la entrevista por competencias permite identificar las habilidades y destrezas que el postulante debe poseer en base a los descriptivos de cargo, utilizando como herramienta fundamental el diccionario de competencias y estableciendo preguntas de casos prácticos, basados en experiencias personales que haya vivido los postulantes, para de esta manera identificar comportamientos a través de sus respuestas (Rábago, 2010).

2.4.1.2 Entrevista de incidentes críticos

También conocida como BEI (Behavioral Event Interview) “es una técnica de entrevista ideada por John C. Flanagan en 1954, la cual ha ido modificándose con el paso del tiempo y que se emplea principalmente con el objetivo de hacerse una idea de las competencias reales de las personas” (Castillero, 2017). Dicha entrevista está orientada principalmente en la capacidad que posee el postulante en resolver conflictos de una manera efectiva y eficaz, además fue mejorada por McClelland “partiendo del supuesto de que el mejor predictor del rendimiento futuro de una persona en una tarea concreta es el que tuvo en el pasado con tareas semejantes” (Castillero, 2017).

2.4.2 Test psicológicos

Los test psicológicos son sumamente importantes en el proceso de selección de un aspirante puesto que permiten conocer de una manera más objetiva las conductas, comportamiento y conocimiento básico que se requieren para ocupar la vacante (Chiavenato, 2011). Existen dos principales test, el primero es el test cognitivo mismo que “mide las capacidades mentales, como son la inteligencia, la fluidez verbal, la capacidad numérica y la habilidad de razonamiento” (Bohlander, 2008, pág. 263), también puede ser conocido como prueba de aptitud, puesto que además de medir un conocimiento general permite identificar si el candidato posee las aptitudes necesarias para desempeñar funciones específicas dentro del rol al que se encuentra postulando (Dessler, 2009).

Los test anteriormente mencionados se complementan con los test de personalidad, en los cuales se puede evidenciar la manera de actuar que posee el candidato ante situaciones

determinadas, permite obtener una perspectiva más amplia de factores comportamentales específicos como son “la introyección, la estabilidad y la motivación” (Dessler, 2009, pág. 222), podemos mencionar dos tipos de pruebas psicológicas, la primera son pruebas proyectivas en la cual se “presenta al aspirante un estímulo ambiguo, la cual debe ser interpretado” (Dessler, 2009, pág. 222), esto generará una proyección de los deseos, anhelos, inseguridades o experiencias que ha vivido el entrevistado; la segunda son pruebas no proyectivas, mismas que poseen una estructura específica y puede ser medida tanto cuantitativamente como cualitativamente, en esta se puede mencionar a la encuesta Guilford-Zimmerman la cual “mide rasgos de personalidad como la estabilidad emocional contra la irritabilidad y la amabilidad contra la crítica” (Dessler, 2009, pág. 222). Adicionalmente a estos dos test se encuentran las pruebas de rendimiento, estos test miden el aprendizaje de un postulante en un área específica, por lo general suelen ser aplicadas a cargos operativos o a cargos que requieran una habilidad específica como manejo de maquinaria, uso de software, entre otros.

La aceptación del aspirante dependerá tanto de la puntuación obtenida en dichos exámenes como de los otros procedimientos que existen para elegir una terna, puesto que en muchas ocasiones un test no define la habilidad o destreza que posee una persona para realizar un trabajo; sin embargo, brinda un conocimiento superficial de habilidades que el aspirante posee y que podrían ser un punto diferenciador al momento de la contratación.

2.4.3 Evaluación técnica

La evaluación técnica se realiza una vez finalizado el filtro de los candidatos iniciales, en dicho proceso se toma a la terna y se ejecuta una serie de ejercicios que estén relacionados con el cargo que desempeñarán, estas evaluaciones son realizadas principalmente en cargos de mando medio, operarios y técnicos, puesto que requieren de la utilización de una habilidad o destreza específica, como por ejemplo el manejo de maquinaria o la utilización de un programa digital.

De igual manera se puede considerar a la evaluación técnica como una entrevista de profundidad, en la cual el entrevistador debe estar preparado para realizar preguntas que

aporten significativamente a las actividades que desempeñará en la organización, por lo general esta entrevista es ejecutada en cargos que requieren trabajar con un grupo de personas como por ejemplo el área de Recursos Humanos, el área de Ventas, Promoción o incluso en el área Administrativa, la entrevista a profundidad “es la principal herramienta de diagnóstico con la que cuenta el seleccionador para, considerando toda la información que dispone, y vista la candidatura en su conjunto, emitir un pronóstico acerca de la integración y del desempeño futuro del candidato” (Villalba, 2014).

2.4.4 Assessment Center

El assessment center es una herramienta muy útil al momento de evaluar comportamientos en los postulantes a un cargo dentro de una organización, puesto que por medio de actividades prácticas permite identificar características que requieren los postulantes que aplican a una vacante.

Para Ena Ventura y Delgado González (2012), existen cinco técnicas para realizar assesment center, las cuales son:

- a) Pruebas situacionales son aquellas en las que se pone al postulante ante una situación específica realacionada al puesto de trabajo.
- b) Las pruebas con intervención de línea de mando son aquellas en las que están presentes los directivos de las áreas involucradas para participar en la evalaución.
- c) Las pruebas basadas en habilidades específicas hacen hincapié en las competencias conductuales que se consideran críticas para el puesto.
- d) Las de referencia a conductas criterio son aquellas en las que las pautas de las conductas evaluadas serán consideradas previamente.
- e) Las referentes a la evaluación de conductas concretas son las que toman en cuenta conductas esecíficas y no supuestos teóricos. (Ena Ventura & Delgado González, 2012, pág. 178)

2.5 Inducción

Una vez realizada la contratación de la persona que ha superado todos los filtros de manera satisfactoria se ejecuta el último paso de este subsistema. Según Garry Dessler la inducción “implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen” (Dessler, 2009, pág. 292). Además, menciona cuatro factores indispensables que se debe alcanzar al momento de realizar la inducción, el primero es hacer que el nuevo colaborador se sienta cómodo y bien recibido en su nuevo lugar de trabajo; luego debe entender todo acerca de la organización; es decir, su funcionamiento, sus valores, su historia, y su proyección hacia el futuro); también, es indispensable aclarar todo con respecto al trabajo y conducta en el mismo; finalmente, se debe dar la apertura a que el nuevo colaborador indague sobre el funcionamiento de la organización y las actividades que se realizan dentro de la misma (Dessler, 2009).

2.5.1 Tipos de inducción

Según Stephen Robbins en su texto Administración existen dos tipos de inducción, la primera es la inducción sobre las unidades de trabajo o también conocida como inducción específica, en la cual se “familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo” (Robbins, 2005, pág. 293), para ello el jefe directo debe utilizar como herramienta fundamental el descriptivo del cargo para que el nuevo colaborador pueda identificar las actividades y competencias que se esperan de su aporte dentro de la organización; de igual manera se debe realizar una presentación con los demás miembros del área para fomentar un ambiente de confianza e inclusión dentro de la misma.

El segundo tipo es la inducción sobre la organización o inducción general, misma en la que se “informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, filosofía, los procedimientos y las normas de la organización” (Robbins, 2005, pág. 293), de igual manera se presenta el plan estratégico de la empresa que puede ser definido como “una expresión del cambio planeado en la organización, que también incluye formas de flexibilidad o ajuste frente a las contingencias” (Etkin, 2009, pág. 181), y que permite orientar el trabajo de toda la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos por los altos mandos de la misma, posee una visión general y se transforman en el actuar diario de la organización.

Además, es esencial que el nuevo colaborador conozca la cultura organizacional, la cual puede ser definida como el conjunto de valores, creencias, tradiciones y hábitos que posee la organización (Cuesta, 2010). La cultura estará determinada por las características que posean sus líderes, sus colaboradores y la influencia que ésta ejerza en la sociedad, es por esta razón que se puede relacionar a la cultura con la actividad productiva que ésta realiza y a los directivos o gerentes que la administran; por ejemplo, una empresa que posee como objetivo contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas pero que tienen líderes que únicamente se enfocan en explotar a sus empleados sin considerar las horas que trabajan fuera de la jornada laboral entonces estarían siendo incongruentes con su filosofía empresarial, esto generaría desmotivación y “burn out” en los colaboradores, disminuyendo la producción y fuerza de trabajo; sin embargo, también existen organizaciones que poseen valores establecidos que focalizan el trabajo de la empresa y permiten establecer un vínculo directo con los colaboradores y clientes, es de esta manera que fomentan confianza y seguridad a través de sus acciones y compromisos con la entrega de experiencias de calidad.

2.5.2 Alineación de expectativas

La alineación de expectativas es la parte más importante de la inducción, puesto que permite conocer todas las dudas e inquietudes, tanto del jefe directo del nuevo miembro de la empresa como de la persona reclutada para el cargo que necesitaba la organización, además se toma en cuenta temas salariales, proyecciones de la empresa y del cargo responsabilidades que debe ejecutar el colaborador que probablemente no están especificados en el descriptivo del cargo pero que se lo puede interpretar de manera implícita, principalmente temas de actitud y comportamiento.

Se puede realizar este procedimiento de dos maneras, la primera es individual, puesto que permite generar un ambiente de confianza con la persona con la cual trabajará directamente la nueva persona incorporada en la empresa, además se establecerá un contrato psicológico para llevar la convivencia de manera fluida y tranquila (Rojas, 2010); la segunda se la realiza de manera grupal, esta inducción suele ejecutarse en contrataciones masivas y para un mismo rol, por ejemplo ventas, call center, atención al cliente, entre otros (Rojas, 2010).

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

La modalidad de esta investigación es proyecto producto, misma que constituye una disertación práctica con la entrega de productos concretos para la organización.

3.2 Diseño de la investigación

La presente investigación posee un diseño no experimental, transaccional – descriptivo, puesto que se realizó una recopilación de la información dentro de la organización y se identificó los procesos que se realizan en las variables independientes de reclutamiento, selección e inducción; para posteriormente realizar un modelo de incorporación de personal.

3.3 Población y muestra

En este proyecto participaron todos los miembros de la organización, los cuales serán detallados en el siguiente cuadro:

Tabla 3

Miembros AIESEC en Ecuador

Cargos	Número de ocupantes
Miembros de la Junta Ejecutiva Nacional	9
Miembros de la Junta Ejecutiva Local de los siete comités de AIESEC en Ecuador	31
Administradores de proyecto en la red de AIESEC en Ecuador	20
Miembros activos en la organización que no poseen un rol de liderazgo	90
Total de miembros	150 miembros

Es importante mencionar que se realizó la aplicación de herramientas para los levantamientos de información a los miembros que poseen un rol de liderazgo dentro de la organización, entre los cuales están considerados los Administradores de Proyecto, Juntas Ejecutivas Locales, considerando como prioridad a los comités de Quito (USFQ, PUCE, ESPE, UDLA) y al comité de AIESEC en Ambato, y a la Junta Ejecutiva Nacional.

3.4 Diseño de instrumentos

Como paso previo para el levantamiento de información se realizó la actualización y diseño de los siguientes instrumentos:

3.4.1 Adaptación del formato de levantamiento de perfiles

Una vez identificada la necesidad de realizar un levantamiento de información para la elaboración de descriptivos de cargos se utilizó una herramienta mencionada en la disertación de Sáenz (2010) con relación al modelado de perfiles por competencias (MPC) y se ejecutó una actualización de los mismos con el objetivo de adaptar a la realidad y cultura de la organización (Anexo 1).

3.4.2 Presentación de sensibilización para el levantamiento de perfiles

Para socializar la utilización de las herramientas del levantamiento de perfiles se realizó una presentación en la cual se explicaron conceptos, definiciones y procedimientos a seguir para obtener la información necesaria y elaborar los descriptivos de cargo (Anexo 2).

3.4.3 Protocolos de entrevista

Se realizó un protocolo de entrevista con el objetivo de levantar información con relación al proceso de reclutamiento y selección que se realiza en la organización, dicho instrumento fue aplicado al Vicepresidente Nacional de Talento Humano y a la Presidenta Nacional de AIESEC en Ecuador (Anexo 6).

Además; tomando los nuevos descriptivos de cargo se elaboró siete protocolos de entrevista, entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

Tabla 4

Protocolos de entrevistas

Tipo de Junta Ejecutiva	Nombre del protocolo de entrevistas
Junta Ejecutiva Nacional	Protocolo para Vicepresidentes Operativos (MCVP oGV / iGV / eGT – iGT)
	Protocolo para Vicepresidentes de Soporte (MCVP TXP / Finance / OD)
	Protocolo para Presidente del Comité Nacional (MCP)
Junta Ejecutiva Nacional	Protocolo para Administradores de Proyecto (PMs)
	Protocolo para Vicepresidentes Operativos (LCVP oGV / iGV)
	Protocolo para Vicepresidentes de Soporte (LCVP TXP / Finance)
	Protocolo para Presidente del Comité Local (LCP)
Total de protocolos	7 protocolos de entrevistas

Los protocolos de entrevistas se encuentran en el Anexo 11.

3.4.4 Formato de encuesta

Se elaboró una encuesta para analizar el proceso de inducción actual que posee la organización AIESEC en Ecuador por medio de la plataforma virtual “Google Forms”,

misma que fue enviada a todos los miembros y que permitió identificar puntos de mejora en dicho proceso (Anexo 13).

De igual manera esta encuesta será aplicada en las futuras inducciones para correlacionar los valores obtenidos en la propuesta de mejora y en la implementación de la misma, para de esta manera analizar los resultados e identificar si existió crecimiento en los porcentajes de satisfacción en los miembros nuevos.

3.4.5 Formato de consentimiento informado

Se incorporó dentro de las encuestas una sección en la cual se especificó que todos los miembros participaron libre y voluntariamente del proceso, adjunto a esto, se elaboró un formato de consentimiento informado que fue entregado a la Presidenta de AIESEC en Ecuador, la cual fue aprobada y adjuntada a la disertación (Anexo 14).

3.5 Levantamiento de información

Para el levantamiento de información se aplicaron varias herramientas en cada uno de las variables independientes, las cuales serán descritas a continuación:

3.5.1 Manual de descriptivos de cargo por competencias

Para elaborar el manual de descriptivos de cargo por competencias (Anexo 4) se realizó, en primer lugar, un análisis documental identificando la metodología Modelado de Perfiles por Competencias (MPC), la cual permite obtener información de las actividades esenciales y complementarias, además de requerimientos de capacitación y selección al momento de tomar la decisión de realizar la contratación e incorporación de un nuevo integrante a la organización, obtener información de rasgos de personalidad y destrezas laborales específicas (Anexo 1), para, finalmente, determinar las competencias cardinales, entre las cuales se pueden mencionar la orientación a resultados, trabajo en equipo y liderazgo (Anexo 5); posteriormente, se elaboró un formato para el levantamiento de información, mismo que fue adaptado a la realidad y cultura organizacional y aplicado a los miembros de

AIESEC en Ecuador; como último punto, se transcribió la información al formato final del descriptivo, mismo que fue validado por el Vicepresidente Nacional de Talento Humano y la Presidenta de AIESEC en Ecuador (Anexo3).

3.5.2 Reclutamiento y selección

Para el proceso de reclutamiento y selección, en primer lugar, se realizó una entrevista tanto con el Vicepresidente Nacional de Talento Humano como con la Presidenta de AIESEC en Ecuador (Anexo 6), la cual tuvo como objetivo identificar los procesos internos y formatos que actualmente aplica la organización (Anexo 7 y 8); además, con la información obtenida se elaboró el flujograma de dicho proceso (Anexo 9), tanto para cargos internos (Administradores de Proyecto, Juntas Ejecutivas Locales o Nacionales) como externos (miembros nuevos que ingresarán a la organización); posteriormente, se determinó un porcentaje de valoración para cada filtro que debe pasar el postulante; para, finalmente, elaborar el manual de reclutamiento y selección que se encuentra en el Anexo 10.

3.5.3 Inducción

Para obtener información con relación al proceso de inducción se elaboró una encuesta y se solicitó la colaboración de todos los Presidentes Locales de AIESEC en Ecuador, por medio de un correo electrónico, para difundir a toda la membresía la herramienta anteriormente mencionada. Se obtuvo un total de 90 respuestas, lo que equivale al 60% de la membresía; dicha información fue utilizada para la elaboración del manual de inducción (Anexo 15), mismo que contiene toda la información relacionada a la cultura organizacional, el modelo de desarrollo de liderazgo (LDM), descripción de cada sesión, objetivo, y actividades que se deben ejecutar en la inducción; además se elaboró los formatos de presentación para los Seminarios de Motivación y Formación (SEMOFO) y agenda del evento, los cuales se encuentran en el Anexo 16 y 17 respectivamente.

3.6 Procesamiento de datos

Una vez realizado el levantamiento de información se procedió a la aplicación de instrumentos por producto, la cual dio como resultado los siguientes datos:

3.6.1 Inducción

Una vez aplicada la encuesta del proceso de inducción, se procedió con la recopilación de la tabulación de los datos, basados en tablas y gráficos, mismos que permitieron identificar los puntos de mejora para la elaboración de la propuesta.

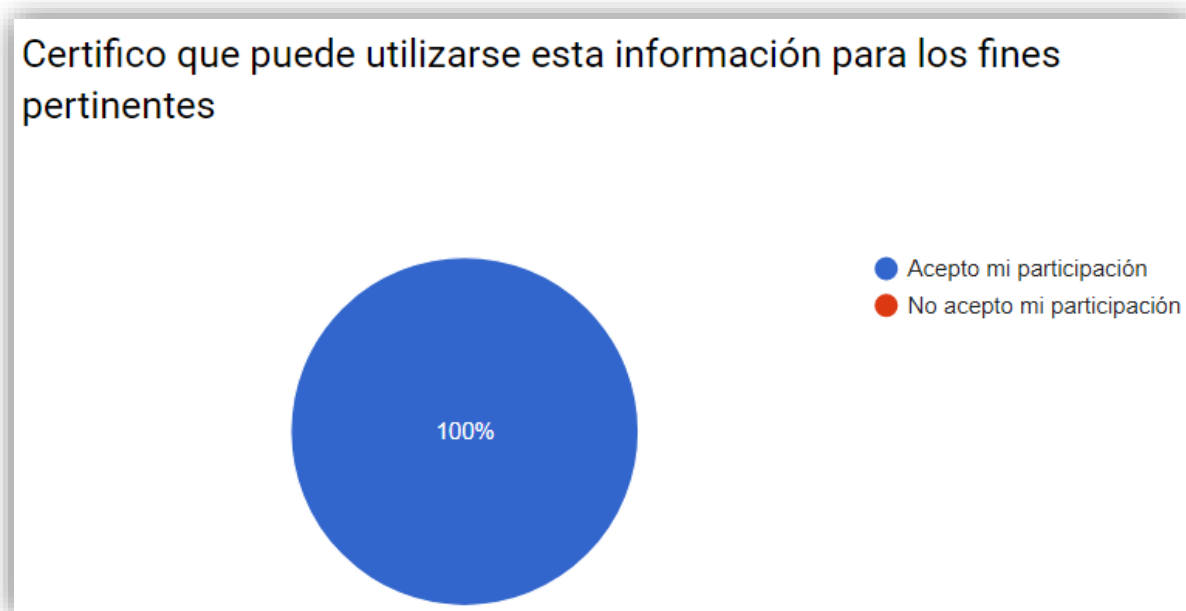


Figura 3. Consentimiento Informado

Se elaboró en la encuesta una sección de consentimiento informado para dar a conocer a los miembros los objetivos y propósitos de la misma, dando como resultado un respaldo absoluto a la aplicación de la misma.

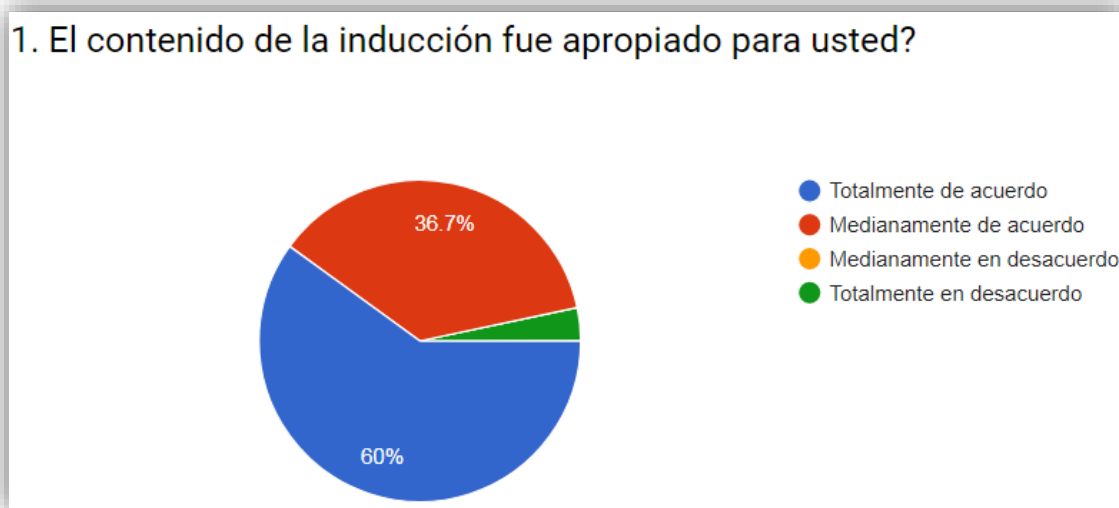


Figura 4. Contenido de la inducción

La figura 3 hace referencia al contenido que se ha impartido en las inducciones anteriores, en la cual se puede identificar que la mayoría de la membresía considera que el contenido fue apropiado; sin embargo, para un 40% existen algunos temas que no deberían ser impartidos porque no le encuentran relevancia.

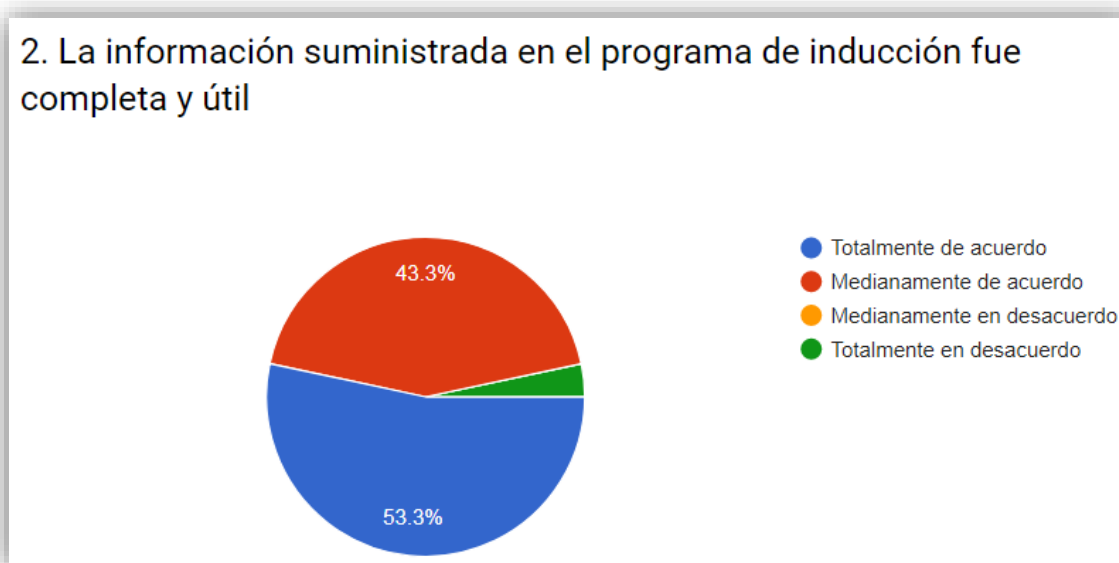


Figura 5. Información Útil

Un gran porcentaje de la membresía está de acuerdo que el contenido de la inducción fue completo y útil; no obstante, para la otra mitad existen contenidos que no se impartieron en la inducción y que tuvieron que ir aprendiendo a medida que se desarrollaban en la organización.

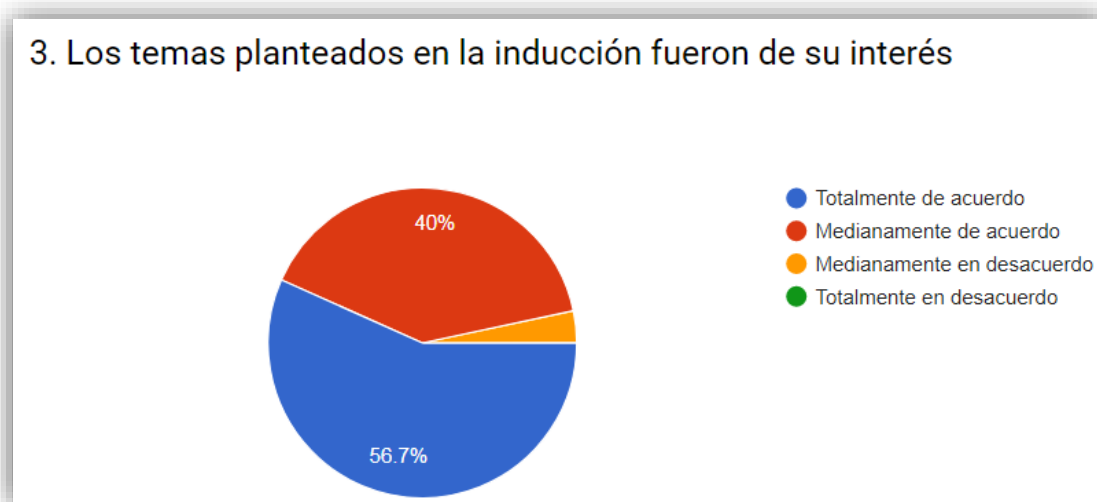


Figura 6. Interés en los temas

Para un alto porcentaje de miembros los temas impartidos en el seminario de inducción fueron de su total interés; sin embargo, un 45% de encuestados mencionó que durante el evento existieron momentos en los que estaban aburridos y que no entendían el objetivo de la sesión.

4. La bienvenida que recibió por parte de la organización le generó motivación

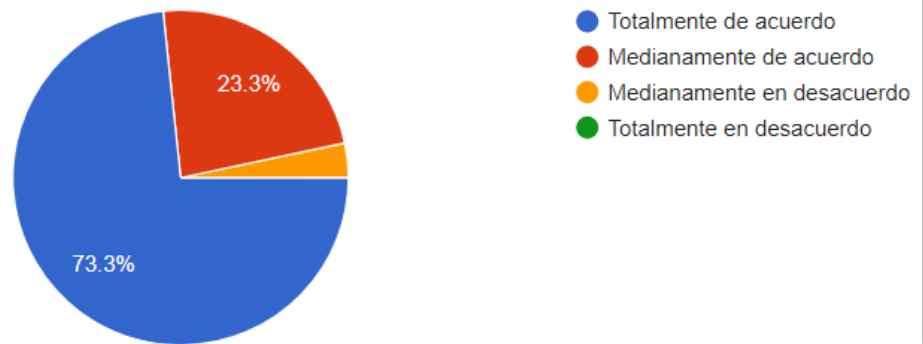


Figura 7. Bienvenida a la organización

Un alto porcentaje de miembros están totalmente y medianamente de acuerdo con el recibimiento de la organización, esto involucra logística del evento de inducción, materiales utilizados, calidez de los miembros antiguos en el recibimiento, entre otros factores.

5. La información de cómo desarrollará sus funciones fue pertinente

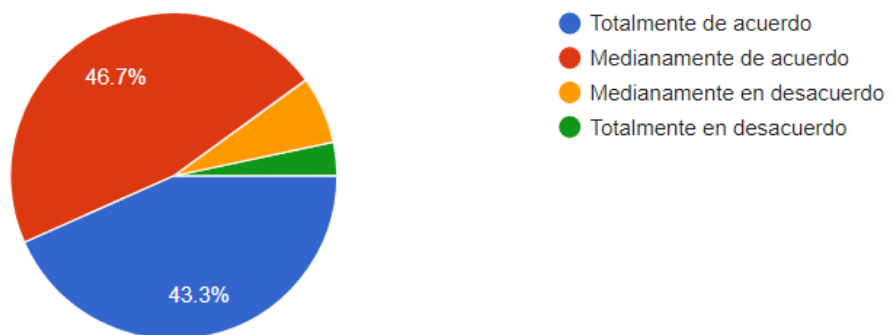


Figura 8. Información descriptiva de trabajo

A pesar de obtener un porcentaje alto de respuestas positivas con relación a la información impartida de las funciones a desempeñar dentro de la organización (43.3%), el 46.7% de miembros mencionó que no recibieron descriptivo de funciones.

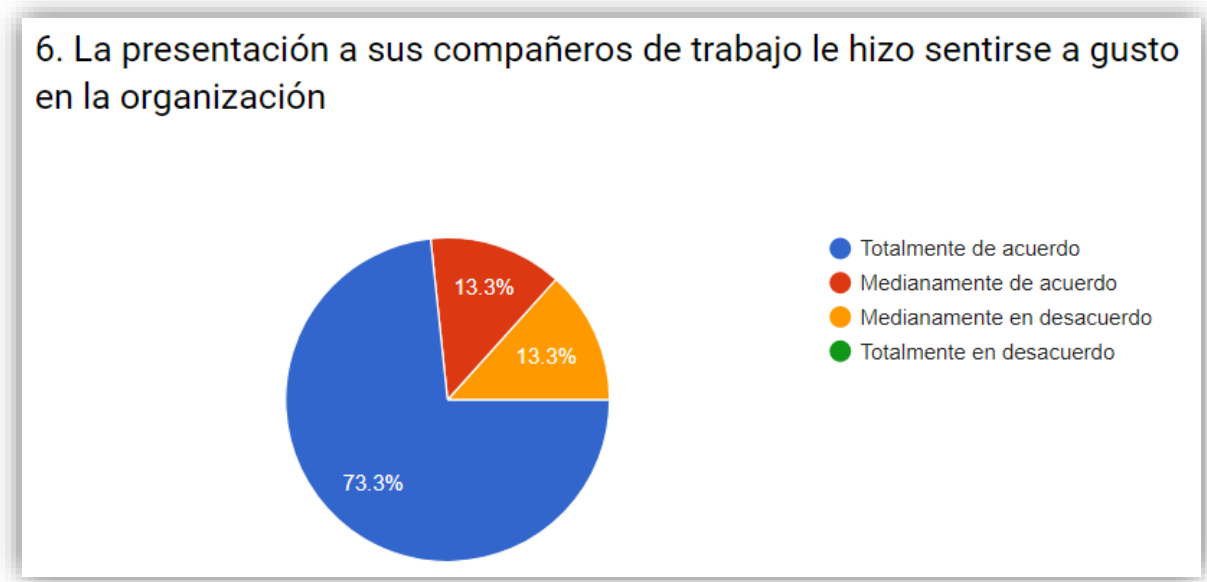


Figura 9. Presentación al área de trabajo

La mayor parte de miembros de la organización se sintieron a gusto con el recibimiento en sus áreas de trabajo; no obstante, al 13.3% no tuvo un buen recibimiento, es por esta razón que es necesario promover actividades que incluyan a los nuevos miembros y permitan conocer las funciones que van a desempeñar y el seguimiento que van a realizar los jefes directos.

7. El tiempo de duración del evento de inducción fue el adecuado

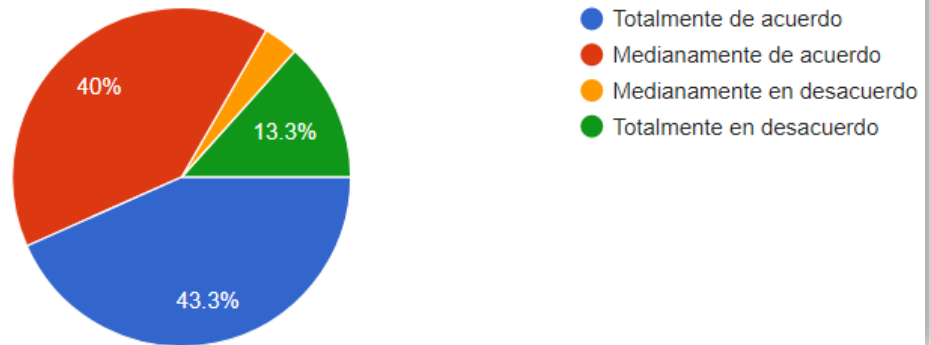


Figura 10. Tiempo de duración del evento

Se puede identificar que para el 43.3% de los miembros el tiempo del seminario de inducción fue el idóneo; sin embargo, para un 56.3% el seminario fue muy largo y no cumplió con el cronograma previamente establecido o simplemente que no recibieron inducción.

8. El espacio físico en el que se desarrolló la inducción fue el adecuado para realizar el proceso

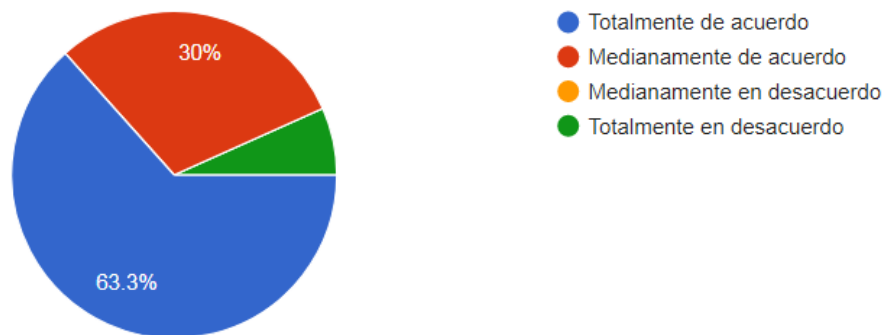


Figura 11. Espacio físico del seminario de inducción

A pesar de que el porcentaje de aceptación es alto de los miembros de AIESEC en Ecuador (63.3%), el porcentaje restante mencionó que le hubiera gustado recibir la inducción en espacios abiertos, en la cual pueda existir mayor interacción con todos los participantes.

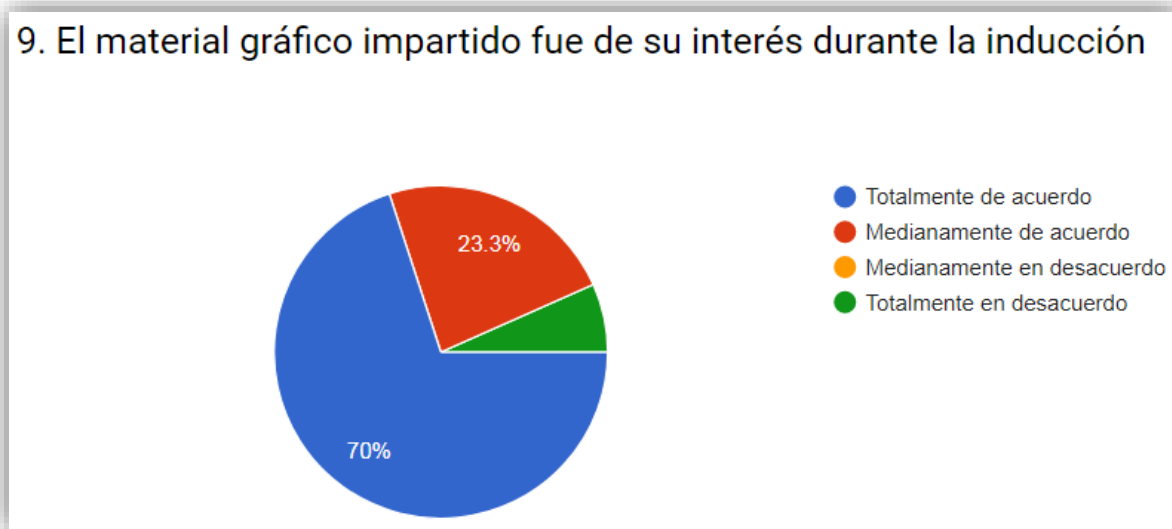


Figura 12. Material gráfico impartido

La gran mayoría de los miembros de AIESEC en Ecuador (93.3%) está de acuerdo en el material gráfico impartido en el seminario de inducción, entre los cuales se puede mencionar las presentaciones en Power Point y videos; no obstante, un 6.7% considera que debe mejorar el material y ser más contundente en el contenido.

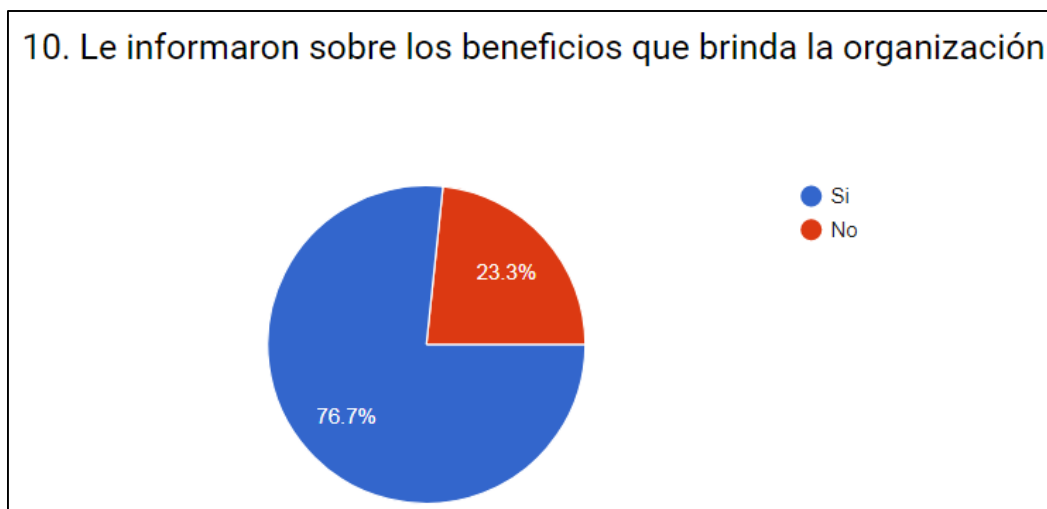


Figura 13. Beneficios

El 78.7% de los miembros mencionó que si fue informado de los beneficios de la organización como son el desarrollo del liderazgo, obtener experiencia de la carrera que están siguiendo en la universidad o aprender nuevos conocimientos, vivir experiencias de multiculturalidad, generar una red de contactos, entre otros; sin embargo, el 23.3% mencionó que no fue capacitado en este aspecto.

Finalmente se realizó una pregunta con relación a qué recomendación tendrían los miembros de AIESEC en Ecuador para mejorar el proceso de inducción, cuyas respuestas fueron:

Adicional a las preguntas cerradas en la encuesta, se colocó una pregunta abierta de observaciones y recomendaciones, dando como resultado las siguientes conclusiones:

Tabla 5

Recomendaciones inducción

Mencionar las actividades que va a desempeñar el nuevo miembro.
Conocer a todos los miembros de la organización y no solo a una parte.
Realizar más actividades de integración y participación.
Reducir el tiempo del seminario y cumplir con la agenda establecida.
Realizar varios espacios de capacitación para optimizar el tiempo.
Hacer que los miembros pongan en práctica lo aprendido en el seminario.

3.7 Análisis de la información

Una vez procesada la información y tabulada en base a la encuesta realizada, se puede identificar que, aunque la mayoría de los miembros de AIESEC en Ecuador está de acuerdo con la información impartida en el Seminario de Motivación y Formación, existen puntos críticos con relación a la duración del evento, puesto que anteriormente el evento tenía la duración de un fin de semana (dos días), lo que ocasionaba que los miembros no aprovecharan todos los espacios para obtener la mayor información de la organización. Es por esta razón que se optimizó el tiempo a solo un día, el cual comienza a las 09:00 am y termina a las 17:00.

De igual manera, el contenido que se imparte en el seminario es bastante óptimo, no obstante, una de las recomendaciones más repetitivas es generar espacios dinámicos y de interacción con los demás miembros, puesto que en la práctica se puede aprender más que simplemente observando diapositivas.

Otro punto de mejora que mencionaron los miembros en la encuesta fue la utilización de los espacios físicos de manera más óptima, esto quiere decir que los miembros del equipo facilitador al proponer dinámicas con alto contenido de aprendizaje de la cultura organizacional deben utilizar todos los recursos que se encuentran a la mano, para de esta manera disminuir la carga de información y oxigenar la mente para continuar obteniendo información relevante de la organización.

Es importante enfatizar en los beneficios que posee AIESEC, puesto que al ser una organización sin fines de lucro y que sus miembros trabajen como voluntarios, esto genera una motivación intrínseca, la cual puede desaparecer en cualquier momento y generar la salida de algún integrante del Comité Local; es por esta razón que es fundamental dar a conocer todos los beneficios que obtienen los miembros al momento de formar parte de AIESEC y que constantemente esté siendo demostrado en las actividades diarias que realizan la membresía.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

4.1 Introducción

Una vez realizado el levantamiento de información y analizado los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas y entrevistas, se identificó que los miembros de la organización no poseen conocimiento de las funciones que tienen que desempeñar, e incluso que los nuevos miembros no pasaron por un proceso de reclutamiento y selección, lo que se vio afectado en su desempeño y pronta desvinculación.

Considerando los factores anteriormente mencionados, se planteó establecer cuatro manuales, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Manual de descriptivos de cargo
- Diccionario de competencias
- Manual de reclutamiento y selección
- Manual de inducción

La implementación de dichos manuales permitirá estandarizar los procesos y brindará un seguimiento más objetivo de las actividades que realizan, tanto los miembros de los diferentes Comités Locales como los miembros del Comité Nacional.

4.2 Objetivos

- Incorporar personal competente que contribuya al crecimiento de la organización y que fomente el desarrollo de la membresía.
- Seleccionar personas que se adapten fácilmente a la cultura organizacional.
- Aportar a la realización de instrumentos que permitan dar seguimiento a las actividades que realicen los miembros dentro de la organización.
- Alinear las expectativas de los miembros que se incorporarán a la organización para realizar procesos mucho más efectivos y eficaces.

4.3 Alcance

El modelo de incorporación está direccionado para todos los miembros de la organización

4.3.1 Manual de descriptivos de cargos

4.3.1.1 Introducción

El manual de descriptivos de cargos Administrativos, juntas ejecutivas locales, nacionales y coordinadores es un instrumento primordial para todos los subsistemas de recursos humanos, puesto que permite establecer un proceso de reclutamiento y selección específico, en base a las necesidades que existen en las áreas de la organización; además, permite generar un proceso de inducción que se encuentre acorde a la información requerida para cumplir las funciones, tanto específicas como generales del cargo; de igual manera, permite elaborar herramientas de evaluación de desempeño y establecer modelos de reconocimientos y ascensos en base a los planes de carrera individuales. Para la ejecución de este documento fue necesario realizar talleres y entrevistas con las personas que actualmente se encuentran desempeñando cada cargo en la organización, dando como resultado la elaboración del manual de descriptivos, mismo que es indispensable en toda organización para su correcto funcionamiento y futuro crecimiento.

Este documento es una guía para el cumplimiento de objetivos organizacionales, por lo que no debe entenderse como una limitante en el desarrollo de las labores de las diversas áreas, tanto del comité local como del comité nacional.

4.3.1.2 Objetivos

- a) Establecer e identificar las actividades y funciones que realizan los miembros de las juntas ejecutivas y coordinadores de AIESEC en Ecuador por medio de un instrumento técnico administrativo.

- b) Proveer información relevante de los requerimientos que debe cumplir un aplicante al momento de postular a una oportunidad de liderazgo.
- c) Proporcionar información específica para elaborar herramientas objetivas de seguimiento que fomenten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- d) Proporcionar al área de Talento Humano un instrumento idóneo para desarrollar los subsistemas respectivos.

4.3.1.3 Alcance

El Manual de Descriptivo de Cargos como instrumento Técnico – Administrativo contiene el conjunto de cargos de la junta ejecutiva del comité nacional, las juntas ejecutivas de los comités locales y los coordinadores de proyectos de los comités locales vigentes de AIESEC en Ecuador, de acuerdo a la estructura, cultura y necesidades propias de la organización. Además, dicho instrumento aporta, tanto a los ocupantes de los cargos como a sus jefes directos, de sus deberes y responsabilidades con la institución.

Además, el Manual de Descriptivos es la base fundamental para todo el trabajo que ejecuta el área de Recursos Humanos, puesto que permite establecer procesos de reclutamiento, selección, inducción, premios y reconocimientos, evaluación de desempeño, capacitación y despidos por falta de productividad.

4.3.1.4 Normativa

1. El contenido de este Manual podrá ser utilizado por los miembros de AIESEC en Ecuador en sus procesos internos según lo consideren pertinente.
2. El Manual de Descriptivos debe ser actualizado anualmente, basándose en los análisis de cargos, la valoración de los mismos, elaboración y ajustes de las descripciones de los cargos, aprobados por cada Vicepresidente del Comité Nacional y finalmente aprobado por el o la Presidenta de AIESEC en Ecuador.
3. Este Manual reposará en la Dirección de Recursos Humanos del Comité Nacional de AIESEC en Ecuador.

4. Este Manual estará vigente desde la fecha de aprobación otorgada por el o la Presidenta del Comité Nacional y el Vicepresidente de Talento Humano del Comité Nacional de AIESEC en Ecuador.
5. El Comité Nacional de AIESEC en Ecuador es el organismo encargado de velar por el cumplimiento y actualización del mismo según los procedimientos establecidos para ello.
6. Cuando por necesidades de algún área o departamento, se requiera crear un cargo, el Vicepresidente de Recursos Humanos procederá a la creación de dicho cargo con las funciones y especificaciones que haya lugar.
7. El área de Recursos Humanos, creará y/o modificará cargos, normas y procedimientos del presente Manual, según sea necesario, y las someterá a estudio y aprobación de el o la Presidenta de AIESEC en Ecuador.
8. Toda creación o modificación de cargos, deberá ser comunicada oficialmente el Vicepresidente de Recursos Humanos, con el fin de incluir dentro del organigrama de la institución.

El manual de descriptivos de cargos se encuentra en el Anexo 4.

4.3.2 Diccionario de competencias

4.3.2.1 Introducción

El siguiente diccionario de competencias es un instrumento complementario al Manual de Descriptivos, puesto que permite determinar las competencias que posee AIESEC en Ecuador, tanto organizacionales como individuales de cada cargo.

Además, contiene tres competencias cardinales, las cuales rigen el comportamiento de los miembros de toda la organización y diez competencias específicas, mismas que se encuentran determinadas por cada cargo.

Todas las competencias poseen una descripción de la misma y cuatro niveles de valoración o complejidad, el nivel D hace referencia a un nivel poco desarrollado de la competencia, el nivel C a un grado de desarrollo básico de la misma, el nivel B es considerado un nivel aceptable o bueno, y en nivel A es considerado como avanzado y óptimo de la

competencia. Esto permite identificar las características que deben poseer los miembros para aplicar a cargos de coordinación y cargos directivos.

Los niveles determinados de las competencias poseen una relación directa a los comportamientos esperados en el desenvolvimiento de las actividades y funciones en los cargos determinados en el Manual de Descriptivos.

4.3.2.2 Marco conceptual

Según Sagi – Vela en su texto *Gestión por Competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización* las competencias son “el conjunto de conocimientos (saberes), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran un buen logro” (Grande, 2004, pág. 86). Esto hace referencia a que las competencias forman parte esencial de nuestro desempeño diario, ya que forman el conjunto de saberes que permiten realizar una tarea de manera exitosa.

El conjunto de competencias garantiza que los colaboradores cumplan con una tarea de manera efectiva y eficaz, puesto que necesitarán menos recursos y un menor tiempo de adaptación para alcanzar una meta de manera óptima; además, permite realizar una evaluación más objetiva al momento de analizar el desempeño de un colaborador ya que existe un mayor número de factores a ser evaluados y, lo más importante, fomenta la retroalimentación en los colaboradores para seguir desarrollando de mejor manera sus habilidades y destrezas.

Según Sagi – Vela existen cinco características distintivas de las competencias laborales:

1. La primera es un concepto multidimensional, esto hace referencia a que una competencia es el conjunto de las habilidades, la destreza y los saberes que la persona ha aprendido por medio de la experiencia, es por esta razón que al momento de evaluar una competencia se puede encontrar varios indicadores como son un listado

de conocimientos, habilidades y aptitudes que facilitan el entendimiento de la competencia (Grande, 2004).

2. La segunda característica es que las competencias perduran en el tiempo, ya que la persona va aprendiendo e integrando conocimientos a lo largo de su vida, y esto genera que cada miembro de la organización vaya mejorando constantemente mientras adquiere nuevos conceptos y los relacione con sus habilidades y destrezas (Grande, 2004).
3. Como tercer punto se encuentra la relevancia en cuanto a la aportación que cada persona realiza a la organización, en vez del número de actividades que ejecuta, puesto que muchas personas realizan muchas actividades, pero su grado de aportación es mínimo (solo hacen lo que les piden), mientras que las competencias generan un valor agregado a la empresa, realizando actividades puntuales pero que fomentan el crecimiento de la empresa (Grande, 2004).
4. El cuarto factor es el logro de un objetivo, esto hace referencia a que el uso de competencias permitirá alcanzar los objetivos organizacionales puesto que, al concentrar los esfuerzos en desarrollar el talento de los colaboradores, estos contribuirán a incrementar el prestigio y la calidad de trabajo en la empresa (Grande, 2004).
5. La última característica de las competencias es que son medibles, puesto que al ser conductas observables pueden ser evaluadas y segmentadas para facilitar su calificación (Grande, 2004).

Además, Martha Alles en su texto Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias hace referencia a dos principales grupos de competencias.

Competencias Cardinales: Son aquellas competencias que deben poseer todos los miembros de la organización y que están directamente relacionadas a la cultura organizacional (Alles, 2006).

Competencias Específicas: Son aquellas que forman parte de cada área o cada descriptivo de cargo y que permiten potencializar el cumplimiento de objetivos a nivel de departamento o área (Alles, 2006).

Vale la pena mencionar que las competencias descritas en este manual fueron identificadas en talleres y grupos focales aplicados a los administradores de proyectos (PMs), juntas ejecutivas locales (EBs) y junta directiva nacional (MC).

4.3.2.3 Objetivos

- Brindar información de las competencias que existen en los diversos cargos de AIESEC en Ecuador.
- Establecer una herramienta de apoyo para todos los subsistemas de talento humano, entre los cuales se puede mencionar el reclutamiento, selección, inducción, plan de carrera, plan de capacitación y evaluación del personal.
- Identificar las competencias que existen en los diversos cargos dentro de la organización.

El diccionario de competencias se encuentra en el Anexo 5

4.3.3 Manual de reclutamiento y selección

4.3.3.1 Introducción

En la actualidad es indispensable para las organizaciones conseguir a personas que posean el talento necesario para innovar en sus procesos y contribuir al cumplimiento de sus objetivos; es por esta razón, que es fundamental realizar un proceso de reclutamiento y selección efectivo y eficaz, mismo que permita utilizar la menor cantidad de recursos y cubrir una vacante en el menor tiempo posible.

AIESEC en Ecuador es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo principal fomentar el desarrollo del liderazgo a través de experiencias prácticas, entre las cuales se puede mencionar la realización de intercambios y el trabajo de voluntariado como miembro en los diferentes comités locales del país.

Para alcanzar dicho objetivo la organización se planteó incrementar el porcentaje de retención de sus miembros considerando el potencial que existe en los jóvenes dentro de las distintas universidades en las ciudades del país. Además, identificó la necesidad de realizar un manual de reclutamiento y selección que permita estandarizar los procesos para establecer un modelo de seguimiento y evaluación más estructurado y objetivo.

El contenido del siguiente manual consta de dos partes fundamentales; en primer lugar, se identifica los procedimientos a realizar en el reclutamiento, como por ejemplo las fuentes de reclutamiento externo para miembros nuevos, como fuentes de reclutamiento interno para cargos directivos o juntas ejecutivas de los comités locales y del comité nacional; finalmente, se establecen los procedimientos que se debe realizar en la selección, entre los cuales se puede mencionar los protocolos de entrevistas y las pruebas psicológicas, como los Assessment Centers y la valoración de aplicaciones en el caso de cargos directivos y juntas ejecutivas locales y nacionales.

4.3.3.2 Objetivos

- Establecer un proceso general, estandarizado, y transparente para reclutar y seleccionar a los nuevos miembros de la organización, coordinadores y miembros de las juntas ejecutivas locales y nacionales
- Promover por medio de canales apropiados de difusión y comunicación las vacantes que existen a nivel de coordinación y juntas ejecutivas a los miembros de AIESEC en Ecuador.
- Aplicar las herramientas adecuadas para realizar un proceso de reclutamiento y selección efectivo y eficaz.

4.3.3.3 Alcance

El alcance que posee este manual es para toda la organización de AIESEC en Ecuador, misma que permitirá orientar la ejecución del procedimiento de reclutamiento y selección para identificar los perfiles idóneos y cumplir con las metas organizacionales.

El Manual de reclutamiento y selección se encuentran en el Anexo 10, los protocolos de entrevistas se encuentran en el Anexo 11 y la plantilla de evaluación por competencias se encuentra en el Anexo 12.

4.3.4 Manual de inducción

4.3.4.1 Introducción

Para las organizaciones realizar un proceso de inducción es fundamental porque permite alinear las expectativas de los nuevos colaboradores, informar los reglamentos y políticas, tanto del área a la que están vinculándose como de la organización, y dar a conocer los beneficios que posee.

Para AIESEC en Ecuador el proceso de inducción es esencial para que los nuevos miembros conozcan la filosofía de la organización, puedan conocer a las personas con las que van a realizar sus actividades diarias, pero, sobre todo, para que los nuevos miembros conozcan los beneficios que tendrán durante su experiencia de desarrollo en la organización.

Para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados la organización realiza un evento de formación, en la cual se comparte información a través de espacios de interacción dinámicos y que, a su vez, permita orientar el trabajo de los miembros hacia la consecución de metas organizacionales.

En el presente manual se podrá evidenciar la estructura que debe contener los seminarios de motivación y formación (SEMOFO), la cual permitirá planificar y ejecutar los procesos de inducción de una manera ordenada, concisa, y transparente, para que, tanto los miembros antiguos que realicen la inducción como los miembros nuevos que ingresan a laborar en la organización, puedan aclarar todas sus dudas y establecer un plan de acción conjuntamente con los Vicepresidentes y Presidentes Locales o Nacionales.

4.3.4.2 Objetivos

- Facilitar la adaptación del nuevo miembro que ingresa a la organización
- Dar a conocer las políticas y normativas de la organización
- Informar de los objetivos establecidos dentro de la organización
- Socializar la cultura organizacional

4.3.4.3 Alcance

El alcance de este manual es para toda la organización de AIESEC en Ecuador, mismo que permitirá orientar la ejecución del procedimiento de inducción para alinear las expectativas de los nuevos miembros, establecer planes de acción y dar a conocer los objetivos organizacionales.

El manual de inducción se encuentra en el Anexo 15.

4.4 Marco lógico

Tabla 6
Marco Lógico

PROPUESTA				
Objetivos	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo	Incorporar personal competente que cumpla con el perfil establecido en la organización.	- Número de personas incorporadas a la organización - Porcentaje de retención	- Reportes entregados por parte del Vicepresidente Nacional y Local de Talento Humano	- Colaboración de todos los miembros - Seguimiento por parte del Comité Nacional
Objetivo del proyecto	Implementar un modelo de incorporación de personal para la organización AIESEC en Ecuador en el período 2017 - 2018	Número de procesos de selección realizados con las herramientas del modelo en la organización AIESEC en Ecuador	- Lista de asistentes al evento de inducción - Protocolos de entrevista llenos - Lista de miembros vinculados	- Colaboración de los Comités Locales - Seguimiento y soporte del Equipo Nacional de Talento Humano
Resultados esperados	Mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para incrementar el porcentaje de retención en la membresía	- Número de personas reclutadas en cada comité local - Porcentaje de retención de personal después de los 6 meses de trabajo en el comité local	- Formato de evaluación de personal - Informe trimestral de desempeño entregado en por parte del Vicepresidente Nacional de Talento Humano con relación al porcentaje de retención	- Apoyo del Comité Nacional en la realización de eventos - Retroalimentación de los procesos realizados - Cumplimiento en el cronograma
Modelo de incorporación de personal	Actividades	Insumos	Costos	Precondiciones
Fase 1. Reclutamiento	- Revisar los descriptivos establecidos - Elaborar la requisición de cargo - Identificar las fuentes de reclutamiento y canales oficiales de comunicación - Recopilar hojas de vida o postulaciones	- Material gráfico - Acceso a plataformas universitarias - Descriptivos de cargo	- \$100.00 Promoción digital en Facebook - \$50.00 Elaboración de Flyers - \$20.00 Creación de Roll Ups	- Contar con el material gráfico alineado a los estándares internacionales - Optimizar los recursos
Fase 2. Selección	- Realizar entrevistas generales de selección - Recopilar aplicaciones y revisar el contenido - Realizar entrevistas específicas - Determinar los perfiles que ocuparan las vacantes existentes en los comités locales - Ejecutar una asamblea legislativa para la elección de Juntas Ejecutivas	- Protocolos de entrevista - Manual de reclutamiento y selección - Flujograma del proceso de selección	- \$10.00 Copias para el formato de entrevista - \$ 15.00 Reservar espacio físico para realizar la asamblea legislativa	- Tener postulantes para cargos directivos - Colaboración y disponibilidad de tiempo por parte de las Juntas Ejecutivas Locales y Nacionales
Fase 3. Inducción	- Definir agenda del evento con sus respectivos responsables - Contactar a los miembros nuevos para que asistan al evento de inducción - Elaborar presentaciones y preparar logística - Ejecutar el evento - Aplicar una encuesta de satisfacción para identificar puntos de mejora	- Manual de inducción - Formato de Presentación en Power Point - Agenda y cronograma del evento - Encuesta de satisfacción	- \$ 15.00 Reservar espacio físico para realizar el seminario - \$ 45.00 Break del evento - \$25.00 Compra de materiales para las sesiones - \$15.00 Impresión de trípticos informativos	- Tener la colaboración de las Universidades con relación al espacio físico para realizar el evento - Presencia y preparación de toda la Junta Ejecutiva Local - Planificar y establecer prioridades en la logística

4.5 Monitoreo

Como monitoreo del presente proyecto se realizará un “check list” para establecer un control del cumplimiento de cada proceso en los subsistemas de descriptivos de cargo y reclutamiento, selección e inducción, de esta manera se garantizará la realización de las actividades planteadas en el cronograma de ejecución, que abarque con las necesidades de la organización y cumpla con las expectativas, tanto de los participantes como de los ejecutores del mismo. Además, es indispensable que el Vicepresidente Nacional de Talento Humano realice reuniones periódicas con los Vicepresidentes Locales de Talento Humano para corroborar la información colocada en el “Check List” y brindar retroalimentación de las actividades realizadas.

4.6 Sostenibilidad

El presente proyecto será sostenible tanto en el ámbito económico como en el ámbito humano, puesto que implementar cada proceso requiere una inversión mínima de dinero y de tiempo de cada uno de los Comités Locales y del Comité Nacional; además, se reclutará y seleccionará a los perfiles necesarios para el cumplimiento de objetivos organizacionales, lo cual permitirá definir con claridad las actividades que deben desempeñar todos los miembros de la organización y garantizará el crecimiento porcentual de retención de personal.

4.7 Evaluación

Para evaluar el modelo de incorporación de personal se utilizará análisis estadísticos con relación a procesos anteriormente realizados, esto permitirá identificar y comparar los resultados obtenidos años anteriores frente a los resultados obtenidos con la utilización del modelo propuesto. Los datos que pueden ser analizado son la tasa de conversión del número de personas interesadas en ingresar a la organización con relación al número de personas que ingresan, porcentaje de vacantes cubiertas, tiempo de permanencia del nuevo miembro en el área de trabajo (índice de rotación), número de aplicantes a cargos directivos, porcentaje de satisfacción del Seminario de Motivación y Formación, entre otros.

4.8 Destinatarios

El modelo de incorporación está dirigido para todos los miembros que conforman la organización de AIESEC en Ecuador, los cuales están compuestos por miembros nuevos o antiguos de los Comités Locales y miembros del Comité Nacional. El responsable de ejecutar dichos procedimientos son los Vicepresidentes Locales y Nacionales de Talento Humano conjuntamente con los Presidentes Locales y el Presidente Nacional de AIESEC en Ecuador.

4.9 Cronograma

Tomando en cuenta la cultura organizacional de AIESEC Internacional y de AIESEC en Ecuador, existen dos períodos de tiempo para realizar procesos de incorporación; el primero es externo y está orientado a jóvenes que desean incorporarse por primera vez a la organización cuyos períodos de reclutamiento son de septiembre a noviembre; y el segundo es interno y está enfocado en cargos de Juntas Ejecutivas Locales, el período de procesos de aplicación y elección son entre octubre a diciembre.

4.9.1 Cronograma para miembros nuevos de los Comités Locales

Actividad / Fecha	Septiembre				Octubre				Noviembre				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de descriptivos de cargo	■															
Postulación de vacantes utilizando las fuentes de reclutamiento		■	■													
Recopilación de aplicantes			■	■												
Primer Filtro. Entrevista de selección general					■	■										
Segundo Filtro. Entrevista específica (jefe directo)						■	■									
Aprobación de postulantes							■	■	■							
Elaboración del Seminario de Motivación y Formación (SEMOFO)										■	■					
Realización del SEMOFO												■				
Evaluación de los nuevos miembros														■	■	■

4.9.2 Cronograma para Juntas Ejecutivas de los Comités Locales

Actividad / Fecha	Octubre				Noviembre				Diciembre				Abril		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Revisión de los descriptivos de cargo															
Postulación de vacantes utilizando las fuentes de reclutamiento para cargos directivos															
Recopilación de aplicaciones															
Valoración de los paquetes de aplicación															
Realización de entrevistas (internas y externas)															
Votos de confianza por parte de la asamblea legislativa del Comité Local															
Elección por parte del Presidente del Comité Local Actual															
Transición del cargo															
Evaluación de la Junta Ejecutiva Local por medio de la asamblea legislativa Local en reporte de Q															

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ❖ Todos los miembros de la Organización AIESEC en Ecuador identificaron la necesidad de actualizar los descriptivos de cargo para elaborar un modelo de incorporación de personal óptimo y que permita disminuir los altos índices de rotación de personal.
- ❖ En el último período, los Comités Locales de AIESEC en Ecuador no han realizado el proceso de incorporación de personal, lo que generó un retraso en las actividades planteadas por la Junta Ejecutiva en el cronograma anual, y, por ende, el incumplimiento de los objetivos y metas planteadas.
- ❖ Por medio de la actualización del proceso de reclutamiento y selección, los miembros de AIESEC en Ecuador pueden tener conocimiento de los requisitos indispensables para postularse a cargos directivos, el tiempo de duración del proceso y la valoración que posee cada factor.
- ❖ La elaboración de un modelo de incorporación de personal permite a la organización AIESEC en Ecuador tener herramientas que faciliten la realización de planes de acción dentro del subsistema de reclutamiento y selección; de igual manera, facilita el seguimiento del trabajo por parte de los Presidentes Locales de la organización.
- ❖ Los canales de comunicación oficiales en la organización permiten dar información relevante y certera de los lineamientos nacionales para la realización de procesos de reclutamiento y selección.

5.2 Recomendaciones

- ❖ Es recomendable que el área de Talento Humano realice una socialización de los descriptivos de funciones hacia todos los miembros de la organización, puesto que esto permitirá un conocimiento holístico de las actividades que debe realizar cada miembro, y será una herramienta indispensable para la creación de las evaluaciones de desempeño.

- ❖ El Vicepresidente Nacional de Talento Humano, conjuntamente con el Presidente de AIESEC en Ecuador, deben difundir el modelo de incorporación de personal, para de esta manera implementarlo en todos los comités locales y garantizar un incremento en los índices de rotación de personal. De igual manera, dar un seguimiento del correcto uso de las herramientas para estandarizar los procesos y poder implementar un modelo de evaluación basado en los descriptivos de cargo.

- ❖ Es recomendable realizar un proceso de plan de carrera con los miembros a nivel nacional, que sea evaluado y analizado periódicamente, puesto que esto garantizará un seguimiento de la experiencia de cada uno de los miembros y permitirá identificar a los futuros coordinadores y directores de las Entidades Locales y Nacionales.

- ❖ Se recomienda identificar la relevancia que poseen los instrumentos del modelo de incorporación, puesto que son la base para la implementación de nuevos procedimientos como son planes de capacitación, creación de herramientas de evaluación de desempeño, elaboración de modelos de reconocimientos, entre otros.

- ❖ Finalmente, se recomienda que se utilicen canales de comunicación oficiales para la socialización de las herramientas e instrumentos del modelo de incorporación de personal, para de esta manera disminuir los malos entendidos por la interpretación inadecuada de la aplicación de los mismos. Es por esta razón, que los encargados de difusión y ejecución del proceso son las Juntas Ejecutivas Locales y Nacionales.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L and Estrella, A. (2007). *Desarrollo del proceso de selección de personal por competencias y sus fases para el personal administrativo que presenta necesidades de selección de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Matriz Quito*. Licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- AIIESEC Colombia. (2017). *AIIESEC* . Obtenido de AIIESEC: <http://aieseccolombia.org/aiesec-en-el-mundo/>
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Calvo, P. (2014). *Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Castillero, O. (15 de marzo de 2017). *Psicología y mente*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.net/organizaciones/entrevista-incidentes-criticos>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del desarrollo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. (2009). *Administración de personal*. Méxio: Pearson Educación.
- Ena Ventura, B., & Delgado González, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.

- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Flores, R. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Digital UNID.
- Grande, L. S.-V. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil de cargo basado en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 19.
- Jiménez, A. (2013). *Competencias: Creando valor a través de las personas*. Madrid: Díaz de Santos.
- López, C. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA Edicionesç.
- Mondy, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Nebot, J. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: FC Editorial.
- Ortiz Cancino, J., Rend Morales, M., Ram Rez, J., & Atehortúa Ramírez, J. (2012). *Score de Competencias: Cómo Transformar el Modelo de Competencias de Su Empresa en un Sistema de Scores Asociado a los Procesos Clave de Su Negocio*. Medellín: Palibrio.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. La Coruña: Netbiblo.
- Recursos Humanos. (2007). *Selección de personal*. Málaga: Vértice.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sáenz Flor, D. F. (2010). *Propuesta de mejoramiento del sistema de gestión de recursos humanos por competencias : procesos y perfiles de competencia, caso: Fundación Esquel*. Quito.
- Villalba, J. (2014). *Administración de capital humano*. Bogotá: Ediciones de la U.