



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**

**PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE**  
**CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO)**  
**INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

**TEMA: MODELOS DE ÉXITOS PREDICTIVOS EN LA SELECCIÓN**  
**DE PERSONAL.**

**Autores:**

CEDEÑO MOREIRA CARMEN KARINA

VARAS SALAZAR ANDREA ANABEL

**Acompañante:**

ING. BENITEZ ASTUDILLO JAVIER ANTONIO, MAE

**Milagro, Mayo 2018**

**ECUADOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

**RECTOR**

**Universidad Estatal de Milagro**

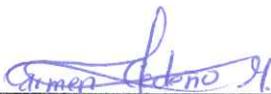
Presente.

Nosotros, **CEDEÑO MOREIRA CARMEN KARINA & VARAS SALAZAR ANDREA ANABEL** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta practica realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Temática **MODELOS DE ÉXITOS PREDICTIVOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL** del Grupo de Investigación **GESTIÓN EMPRESARIAL Y MARKETING** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta practica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

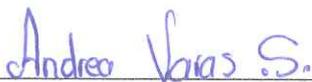
Milagro, a los 29 días del mes de Mayo de 2018



Firma del Estudiante

Nombre: CARMEN KARINA CEDEÑO MOREIRA

CI: 092864032-5



Firma del Estudiante

Nombre: ANDREA ANABELVARAS SALAZAR

CI: 092847739-7

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Yo, **ING. BENITEZ ASTUDILLO JAVIER ANTONIO** en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por el estudiante **CEDEÑO MOREIRA CARMEN KARINA & VARAS SALAZAR ANDREA ANABEL**, cuyo título es **MODELOS DE ÉXITOS PREDICTIVOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL, que aporta a la Línea de Investigación MODELOS DE DESARROLLO LOCAL AJUSTADOS A LOS ENFOQUES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA; Y SOSTENIBILIDAD** previo a la obtención del Grado **LICENCIADA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 29 días del mes de Mayo de 2017.



**ING. JAVIER ANTONIO BENITEZ ASTUDILLO, MAE**

**Acompañante:**

**CI: 091808984-8**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

BENITEZ ASTUDILLO JAVIER ANTONIO

BASTIDAS VACA CARLOS ALBERTO

SANCHEZ LEON EDWIN ROBERTO

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta practica, previo a la obtención del título (o grado académico) de **LICENCIADA EN GESTIÓN EMPRESARIAL** presentado por la señorita **CEDEÑO MOREIRA CARMEN KARINA**.

Con el título: **MODELOS DE ÉXITOS PREDICTIVOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL**.

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[ 80 ]
Defensa oral	[ 20 ]
Total	[ 100 ]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 29 de Mayo de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	BENITEZ ASTUDILLO JAVIER ANTONIO	
Secretario /a	BASTIDAS VACA CARLOS ALBERTO	
Integrante	SANCHEZ LEON EDWIN ROBERTO	

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

BENITEZ ASTUDILLO JAVIER ANTONIO

BASTIDAS VACA CARLOS ALBERTO

SANCHEZ LEON EDWIN ROBERTO

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta práctica, previo a la obtención del título (o grado académico) de **LICENCIANDA EN GESTIÓN EMPRESARIAL** presentado por la señorita **VARAS SALAZAR ANDREA ANABEL**.

Con el título: **MODELOS DE ÉXITOS PREDICTIVOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL**.

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[ 80 ]
Defensa oral	[ 20 ]
Total	[ 100 ]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 29 de Mayo de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos
Presidente	BENITEZ ASTUDILLO JAVIER ANTONIO
Secretario /a	BASTIDAS VACA CARLOS ALBERTO
Integrante	SANCHEZ LEON EDWIN ROBERTO

Firma



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a las personas que están conmigo en cada paso de mi vida a DIOS, PADRES y ABUELOS porque gracias a ellos, a mi esfuerzo y dedicación he salido adelante a pesar de todo y espero superarme en un futuro como una Licenciada en Gestión Empresarial esforzándome en cuerpo y alma tal y como ellos lo han hecho conmigo.

**CARMEN KARINA CEDEÑO MOREIRA**

Dedico este trabajo de titulación a DIOS quien inspiro mi espíritu para la conclusión del mismo. A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mi compañero de vida LUIS TOALOMBO, a mis hijos LUIS y BRYAN, a mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda no hubiese podido alcanzar esta meta. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

**ANDREA ANABEL VARAS SALAZAR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a dios y a mi familia por haberme apoyado siempre en cada etapa de mis estudios por gracias a ello he podido cumplir una de mis metas y por estar siempre a mi lado ya que ellos son una parte fundamental en mi vida. En especial a mi madre, abuelita por estar conmigo en todo momento cuando más lo necesitaba y nunca dejarme sola y enseñándome que jamás debo rendirme. A mi Tutor Ing. BENÍTEZ ASTUDILLO JAVIER ANTONIO porque gracias a él con sus consejos y apoyo he podido terminar mi trabajo documental.

**CEDENO MOREIRA CARMEN KARINA**

En primer lugar, agradezco a Dios, por haberme orientado por el buen camino y darme la sabiduría para alcanzar una de mis metas propuestas, en segundo lugar, agradezco a mis padres, esposo e hijos, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, y los protagonistas de mis sueños, brindándome apoyo incondicional en todo momento, además agradezco a mi compañera de trabajo y a todas aquellas personas que de alguna forma fueron parte de este proceso.

**ANDREA ANABEL VARAS SALAZAR**

## ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	3
INTRODUCCIÓN .....	5
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	10
METODOLOGÍA .....	19
DESARROLLO DEL TEMA .....	20
CONCLUSIONES .....	27
REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS .....	28

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Costos de Rotación de Personal.....	18
Figura 2. Modelos de Selección de Personal.....	25
Figura 3. Nivel de Rotación. ....	26

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de los locales comerciales y ventas al por menor .....	20
Tabla 2. Descripción de los Hoteles de la Ciudad de Esmeraldas. ....	21
Tabla 3. Descripción de las Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	22
Tabla 4. Descripción de los Bancos. ....	23

# **MODELOS DE ÉXITOS PREDICTIVOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

## **RESUMEN**

En la actualidad las organizaciones han tenido un desarrollo constante dentro del mercado laboral, teniendo como consecuencia una lucha empresarial competitiva, la cual obliga a las organizaciones a modificar sus objetivos estratégicos, a través, de los modelos del proceso de selección de personal que utilizan, el mismo que les permite obtener personal apto para cubrir un determinado cargo dentro del departamento establecido de la organización. El tema escogido para la presente investigación se lo tomo, debido a que las organizaciones en su gran mayoría conocen los procesos de selección, pero no tienen una estructura adecuada, la misma que no les permite tener un buen desempeño laboral.

La presente investigación documental tiene como propósito analizar los modelos de selección de personal que utilizan las organizaciones a la hora de cubrir una vacante, considerando cual es el modelo adecuado y eficiente a la hora de contratar a su personal, el mismo que les permite alcanzar los objetivos organizacionales, tomando como referencia el área comercial, financiero y de servicios. Dicho objetivo se cumple mediante la utilización de la investigación bibliográfica, permitiendo analizar los diversos modelos de selección de personal que existen, siendo el modelo de selección de personal por competencia el más productivo para las organizaciones, el mismo que realiza una evaluación detallada y profunda para conocer cuál será el desempeño futuro de cada aspirante. Además, se utiliza la investigación documental y exploratoria, la cual nos permite dar a conocer con más precisión acerca de la temática planteada.

Esta investigación se basa en detallar el marco teórico, el mismos que contienen temas relevantes que aportan para la comprensión de dicha investigación, en donde se menciona que el éxito de toda organización siempre va a depender de las estrategias que se utilicen, para atraer personal competente, el cual pueda predecir cualquier desafío que llegue a tener la organización.

El resultado obtenido mediante la investigación documental realizada se pudo conocer que por lo general las organizaciones del Ecuador tienen conocimiento sobre los modelos de los procesos de selección de personal, pero carecen de una estructura adecuada, en donde la gran mayoría utilizan el modelo tradicional al momento de cubrir una vacante, mientras que un porcentaje mínimo utiliza el modelo por competencias, siendo este el más eficiente para el logro de los objetivos organizacionales.

**PALABRAS CLAVE:** Selección de Personal, Talento Humano, Organizaciones, Procesos de Selección.

# MODELS OF PREDICTIVE SUCCESS IN THE SELECTION OF PERSONNEL.

## ABSTRACT

At present the organizations have had a constant development within the labor market, having like consequence a competitive business competition, which forces the organizations to modify their strategic objectives, though, the models of the process of selection of personnel that they use, the same that allows them to obtain qualified personnel to cover a certain load within the established department of the organization. The topic chosen for the present investigation was taken, because the majority of organizations have defined the selection processes but lack an adequate structure, which does not allow them to have a good job performance.

The purpose of this documentary research is to analyze the personnel selection models that organizations use when filling a vacancy, considering which is the appropriate and efficient model when hiring their personnel, the same that allows them to reach the organizational objectives, taking as reference the commercial, financial and services area. This objective is met through the use of bibliographic, documentary and exploratory research, allowing the analysis of the various personnel selection models that exist, with the selection model of personnel by competence being the most productive for organizations, which performs an evaluation detailed and deep to know what will be the future performance of each applicant.

This research is based on detailing the theoretical framework, which contain relevant issues that contribute to the understanding of this research, where it is mentioned that the success of any organization will always depend on the strategies used to attract competent personnel, which can predict of any challenge the organization may have.

The result obtained through the documentary research carried out was that Ecuador organizations are generally aware of the models of personnel selection processes, but lack an adequate structure, where the vast majority use the traditional model at the moment of filling a vacancy, while a minimum percentage uses the model by competencies, being this the most efficient for the achievement of the organizational objectives.

**KEY WORDS:** Personnel Selection, Human Talent, Organizations, Selection Processes

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones se esfuerzan cada día por ser más competitivas, satisfaciendo las exigencias de la competencia y de sus consumidores, superando sus debilidades internas y las amenazas del sector, por el cual, Talento Humano es una herramienta fundamental que permite a las organizaciones ser destacadas, logrando sus objetivos, a través de los modelos de selección de personal que utilizan al momento de escoger a la persona indicada para la organización, siendo este un “factor relevante que genere eficiencia y calidad, tomando como referencia una planificación previa que promueve el ingreso de personal sumamente capacitado con competencias, destrezas y habilidades que le permitan proyectar un alto nivel de compromiso para la organización” (Pesantez, Repositorio Universidad Tecnica de Ambato, 2014)

El objetivo es analizar los modelos de selección de personal que utiliza el departamento de Talento Humano mediante las diversas fuentes de información secundarias con la finalidad de obtener a un personal eficiente que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

En esta investigación se presenta cinco capítulos los cuales, ayudan a conocer de una manera más profunda y detallada acerca de la problemática planteada, en donde se pudo identificar, que las organizaciones están expuestas cuando realizan una incorrecta planeación al momento de selección al personal, teniendo un desempeño laboral no favorable, lo cual ocasiona inconvenientes en las organizaciones, de una forma negativa en la producción y desarrollo de la misma obteniendo un desequilibrio organizacional.

Se detalla un marco teórico conceptual dando así a conocer al lector los temas más relevantes e importantes sobre los modelos de selección de personal que utilizan las organizaciones, así también una definición e importancia sobre la selección de personal, siendo la calidad de personal es un factor clave con las que cuentan las organizaciones, para contribuir al logro de los objetivos.

En el marco metodológico se hace referencia al uso de fuentes bibliográficas, investigación documental y exploratoria, con la finalidad de poder contar con bases teóricas que validen la investigación para, así, conocer a profundidad los temas de la investigación que contribuyen al desarrollo de la investigación planteada.

En el desarrollo de la investigación se tiene como finalidad analizar los modelos de selección de personal que utilizan las organizaciones de Ecuador, al momento de cubrir una vacante enfocándose en el área comercial, financiero y de servicios, y posterior a ello, conocer que tan eficiente y productivo es el modelo que utiliza cada sector para alcanzar el éxito organizacional, y de esta manera conocer cuál es el efecto que produce dicho modelo dentro de la organización.

# CAPÍTULO 1

## PROBLEMA DE INVESTIGACION

Las organizaciones del siglo XXI en su gran mayoría se adaptan a los cambios que se dan en la economía del país, ya que, a través de estos se perfeccionan para cumplir sus objetivos, siendo más agresivas en el ámbito comercial, ya que esto implica no solo la utilización de tecnología de punta a fin de ampliar o mejorar sus servicios, sino que debe contar con un recurso humano calificado y competitivo capaz de incorporarse con sus conocimientos y habilidades en el logro de las metas y objetivos organizacionales, (Chacha & Chimbolema, 2017).

En las organizaciones las personas están involucradas en su éxito, por ello es indispensable la selección del personal la misma que se basa en la búsqueda que el hombre realiza continuamente en la eficiencia de este proceso, ayudando a escoger al candidato más adecuado para el puesto, ya que la calidad del personal con la que cuenta una organización es el factor clave para el logro de los objetivos.

La selección del personal es compleja y considerada, por lo tanto, las organizaciones deberán ponerle mucha atención, ya que el personal puede influir en el éxito o fracaso de la organización, debido a la importancia que tiene este proceso se debe considerar y aprovechar todas las herramientas necesarias para poder afrontar cualquier situación que se presente al momento de tener la necesidad de integrar nuevo personal a la organización.

Los modelos de selección de personal ayudan a las organizaciones de manera positiva en el proceso, logrando que todo el personal elegido tenga las aptitudes que se requiere para cumplir con el rol y las responsabilidades que se solicita para desarrollar las estrategias de la organización.

Una incorrecta selección del personal, por lo general, ocasiona inconvenientes en las organizaciones, que impactan de una forma negativa en la producción y desarrollo de la misma, obteniendo un desequilibrio entre los objetivos de la organización y los metas

alcanzadas y esto trae como resultado el rendimiento del empleado ya que no cumple con las funciones establecidas por falta de perfil ante el puesto establecido, provocando problemas graves a toda la organización (Murillo, 2015).

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influye la falta de planeación en los procesos de los modelos de selección de personal en las organizaciones?

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar los modelos de selección de personal que utiliza el departamento de Talento Humano mediante las diversas fuentes de información secundarias para obtener al personal apto que formará parte de la organización con el fin de satisfacer sus necesidades.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

- Buscar información relevante sobre los diversos modelos de selección de personal existentes, y temas relacionados que contribuyan a la investigación.
- Investigar los modelos de selección de personal más utilizados por las diversas organizaciones, para que se valide la investigación.
- Detallar los procesos de los modelos de selección de personal de las organizaciones.

## JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones, realizan selección de personal a fin de establecer quiénes son los mejores aspirantes para los puestos de trabajo que ellas brindan dependiendo de los objetivos y metas que se planten, para lo cual dichos postulantes favorecen en mayor medida su cumplimiento, una buena selección incrementa las posibilidades de descubrir una persona apropiada, con la cual la empresa pueda desarrollar una relación a largo plazo.

Es de gran importancia conocer los diferentes modelos que existen en los procesos de selección de personal, las herramientas y técnicas que utilizan las organizaciones al momento de cubrir una vacante, esto implica escoger el modelo adecuado obteniendo así, un mejor proceso, lo que implica reducción de costos para la organización como tiempo y recursos.

Esto involucra analizar el proceso de selección de personal, detallando con prioridad las fuentes aptas para la preparación y los métodos que permitan poner en práctica los conocimientos de las personas que se designan por el cargo, ya que la selección del personal es de gran relevancia porque crea un equipo competitivo para la organización.

En la actualidad, debido a la gran competencia y a las exigencias del mercado el departamento de Talento Humano de las organizaciones, buscan a personas idóneas para los diferentes puestos de trabajo a través de los diversos modelos de selección los mismos que le permite adquirir y conservar un personal competitivo, con mejores prácticas logrando hacer más eficiente y productivo en sus procesos, lo que resulta significativo para que la organización logre una ventaja competitiva siendo una de las principales organizaciones del mercado.

Una correcta planeación de los modelos de selección de personal permite obtener el rendimiento de cada una de las personas que trabajan en cada área o departamento de la organización, con el fin de aumentar la productividad en general, reflejando como efecto una mejor calidad y eficiencia en las actividades realizadas.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En la actualidad para lograr la productividad que exige el mercado y el éxito de cualquier emprendimiento, depende esencialmente de Talento Humano, a través, de los procesos de selección eficientes, ya que de él depende la obtención de los objetivos organizacionales que lleven al éxito a cualquier organización.

A finales del siglo XIX y comienzos del XX, las organizaciones del sector privado encomendaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, siendo el primer especialista de personal. Su trabajo se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal. El primer departamento de personal establecido en Estados Unidos, en su moderna concepción, fue en el año de 1912 y en 1915, se dio inicio a un programa de preparación a nivel universitario para gerentes y empleados, (Naranjo, 2012).

Chruden y Sherman (1992) citado por (Naranjo, 2012) comentan que "A inicios de la década de 1920, el campo de administración y personal se encontraba bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales". El avance de la administración de personal dio raíces a partir de 1930, cuando nació la moderna concepción de relaciones humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la selección de personal; naciendo el positivismo administrativo. Los países avanzados en el ámbito económico y social, generalmente han apoyado a los sistemas de personal, tanto en el sector privado como en el sector público.

#### **Importancia de la administración del talento humano en las organizaciones**

Las organizaciones se han fortalecido en su gestión, por la necesidad de competir en el mercado con altos estándares de calidad y productividad, siendo, cada vez más relevante la presencia de las personas en los resultados que las organizaciones son capaces de alcanzar. El talento humano es parte fundamental que una organización requiere para realizar el proceso de transformación y entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las

necesidades de los clientes. Por lo cual, es fundamental tener como organización, personas capaces de entregar conocimientos, inteligencia, liderazgo y cualidades que promuevan mayor producción, tanto en cantidad como en calidad, en forma eficiente, eficaz y oportuna (Ganga & Sánchez, 2008).

Años atrás la principal preocupación de un gerente de Talento Humano se enfocaba únicamente en resolver problemas gremiales; no obstante, en la actualidad, es posible que siga manejando este aspecto, pero además incluye otras actividades como ser:

- ✓ Lograr que los empleados sean competitivos
- ✓ Dejar de improvisar sus actividades, estas debe estar plenamente planificadas
- ✓ Medir el impacto de recursos humanos, en resultados financieros,
- ✓ Crear valor, no reducir costos,
- ✓ Crear un compromiso, y no ser una unidad de vigilancia de la persona, (López, 2010).

La función que tiene el departamento de Talento Humano se centra en seleccionar al candidato que reúna las cualidades, capacidades y perfil que busca la organización, en donde, su principal objetivo es elegir al más capacitado, idóneo y responsable para dicho puesto de trabajo, que pueda cumplir metas y retos propios de la empresa para aportar desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la empresa adaptándose a la misión y visión de la organización con un estilo óptimo y de calidad, (Camargo, 2014).

### **Importancia de la Selección de Personal**

Según Chiavenato (2000) citado por (Atalaya, 2001) nos dice que las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad.

La calidad del personal con la que cuentan las organizaciones es comúnmente el factor que establece su prosperidad, que convierte la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. La Selección y Capacitación de Personal alcanzan gran excelencia como procedimientos básicos y complementarios de la Administración de Recursos Humanos.

## **Selección de Personal**

Está radicada en la historia de dos disciplinas que desde mucho tiempo caminan juntas, la Administración y la Psicología. La presencia de la Psicología administrada a las organizaciones es definitiva en algunos procesos que se llevan a cabo al interior de las organizaciones, principalmente aquellas que hacen parte de la gestión humana, entre los cuales se centra la selección de personal como subproceso (Hernández, 2009).

Los autores (Fernández, Vázquez, Dujarric, Díaz, & Soto, 2015), dicen que la selección de personal, son pasos que se ejecutan a través de los pensamientos y métodos positivos, en relación con la dirección estratégica de las organizaciones y las políticas de GRH procedentes, para “encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una organización concreta o específica” (Chacha & Chimbolema, 2017).

## **Proceso de Selección de Personal**

El proceso de selección hoy en día trata de considerar ciertos factores como la igualdad, transparencia etc., con el fin de obtener el éxito del proceso. Estos factores durante la época de la esclavitud se encontraban ausentes pues la igualdad como tal no existía tanto a nivel social o cultural mucho menos laboral (Rodríguez, 2016).

El concepto de proceso de selección ha tenido una evolución al pasar de los años, de manera que, se expone un concepto que va dirigido a dos segmentos del proceso de selección es decir la empresa y el candidato. “Se entiende el proceso de selección de personal como la búsqueda y escogencia de la persona más apta para un determinado cargo en una organización” (Torres, y otros, 2005).

Constan datos históricos del año 2200 a.C., en el cual ya se realizaba un proceso de selección por parte de los emperadores chinos, en donde cada tres años se realizaban exámenes a sus oficiales con el fin de conocer como estaban desempeñando su trabajo. Inclusive eran examinados según sus tareas a desempeñar (Ansorena, 1996). El proceso de selección de personal tiene por objetivo elegir al candidato más competente para que ocupe un cargo específico, considerando su potencial y capacidad de adaptación. Al momento de contratar personal, los procesos de selección,

no solo deben buscar beneficios para las organizaciones que contratan, sino además, para el nuevo colaborador.

### **Etapas del Proceso de Selección**

El proceso de selección está compuesto con varias etapas, para esta investigación serán tomadas en cuenta solo aquellas que involucran a los candidatos.

### **Reclutamiento de Candidato**

Las personas y las organizaciones están implicadas en un continuo proceso de atracción mutua, el reclutamiento de personal es un proceso previo a la selección de personal, ya que a través de él se determina todo el posterior proceso de selección. En sí, se determina al reclutamiento como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir un puesto.

El reclutamiento acumula diferente información sobre los candidatos al puesto. Esta información es facilitada por los solicitantes en el momento de presentar su candidatura. Además de los datos personales, la información que aparece de forma habitual es la referente a la formación, el conocimiento apropiado de idiomas y la experiencia profesional. Además, es una de las herramientas mejor percibida por los candidatos (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015)

Alcaide, González y Flórez (1996: 153-154) citado por ( Morell Blanch, 1999) destacan las siguientes características del proceso de reclutamiento:

1. El reclutamiento no es más que el eslabón de un proceso más amplio, situándose después de la elaboración del perfil profesional, y realizándose con anterioridad a la fase de selección de personal en sentido estricto.
2. El reclutamiento supone la localización y atracción de posibles candidatos, lo que implica que es necesario identificar posibles fuentes de reclutamiento, así como métodos concretos para atraer candidatos.
3. El reclutamiento puede ser realizado por la propia empresa o bien por una empresa especializada al servicio de aquélla.

4. El reclutamiento tiene, como uno de sus objetivos, atraer el número idóneo de solicitudes por puesto vacante, si bien resulta difícil determinar a priori una cifra que pueda considerarse idónea.
5. El reclutamiento, además, también tiene como finalidad atraer aquellos candidatos que tengan los requisitos definidos inicialmente, o que se adecúen al perfil profesional.
6. El reclutamiento puede realizarse paralelamente o alternativamente en la propia organización y/o en el mercado externo de trabajo.

#### **La verificación de la hoja de vida**

La hoja de vida debe ser revisada por la persona encargada del departamento de Talento Humano, para identificar cual es el aspirante más adecuado, según los requerimientos de la organización, cumple con el perfil del cargo. Si la hoja de vida del aspirante no cumple con el requisito establecido, será rechazada, pero la hoja de vida que contenga todos los requisitos continuara en el proceso.

La hoja de vida también llamada Curriculum Vitae (CV), se entiende como uno de los discursos elaborados en el mercado sobre uno mismo, cuyo objeto es definir cómo debe ser la presentación pública de la vida académica de un individuo, siendo identificado con su nombre y apellido. El CV representa un "modelo oficial" en la medida en que su lógica y estructura responden a una forma particular de interrogación: la imagen pública del académico es producto de una "interrogación oficial" (García, 2010).

Según los autores (Reyes, Texidor, & Segredo, 2004) texto en el que se expone de manera breve y exacta los datos biográficos, estudios y experiencia profesional, honores o cargos de una persona. Un currículum se compone, de datos personales y datos profesionales.

#### **Pruebas**

También conocidas como evaluaciones, la cual va a calificar la personalidad, las capacidades y la motivación de los aspirantes potenciales para un puesto. Además son consideradas como un elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo de cualquier organización que las utilice.

Es importante aprobar las pruebas que son tomadas en cuenta, con el propósito de saber si se está evaluando el atributo adecuado. Las pruebas de selección, son de suma importancia para las organizaciones, ya que a través de ellas se pretende conseguir información complementaria a la entrevista de trabajo, de esta manera permite medir las capacidades, actitudes y aptitudes de las candidatos en relación con el puesto de trabajo política y filosofía de la empresa.

Según Morales (1990) citado por (Rodríguez, 2016) existen 3 factores que establecen la puntuación de un sujeto en una prueba y esto es:

**Habilidad innata.** La capacidad potencial para la ejecución de cualquier tarea.

**Habilidad adquirida.** El aprendizaje producto de la interacción entre el individuo y el medio ambiente.

**Motivación.** El grado de disponibilidad en que se encuentra el sujeto para realizar la tarea encomendada.

### **Entrevista**

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013) Según la entrevista es un instrumento competente que adopta la forma de un diálogo oral, se la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto".

La entrevista es de gran importancia para en los enfoques descriptivos, que se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado con la finalidad de que la información recabada sea lo más eficiente posible, con ello se pretende conseguir los significados de los informantes que atribuyen a los temas a tratar, por ello el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, para que así la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado, (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013).

En la entrevista el guion debe constituirse con base en la hipótesis y los objetivos del trabajo de investigación, donde se incluirá una introducción donde el entrevistador dará a conocer el objetivo de la entrevista de cómo estará conformada y el logro que se desea alcanzar. De esta manera es de gran importancia que los entrevistados tengan conocimiento de toda la información que se obtenga y se analizará con atención y cuidado la confidencialidad de los datos. De esta manera, el guion está compuesta por todas las temáticas que se van a estudiar para el desarrollo de la sesión. (Robles, 2011).

### **Modelos de Selección de Personal**

En este estudio se abordara los modelos de selección de personal más importantes y significativos, tales como:

#### **Modelo Tradicional**

“El modelo de selección tradicional está compuesta a base de la concepción del mercado económico y del mercado laboral especializado por una gran permanencia productiva”, (Salgado & Moscoso, 2008) & (Chacha & Chimbolema, 2017). El modelo tradicional es caracterizado, que un empleado hace y seguirá haciendo las mismas tareas un año y otro, y así en el transcurso de los años.

Por ello, si una empresa anhela tener un empleado sumamente competitivo y productivo debe alcanzar que sus procesos de contratación alcancen a determinar que sus empleados posean los conocimientos o características específicas que puedan poner en práctica inmediatamente.

Para conseguir esta finalidad, las organizaciones que utilizan el modelo tradicional realizan la selección de personal con métodos más o menos adecuados para los entornos económicos en los que desarrollan su actividad. Así, por ejemplo, tres instrumentos de selección son utilizados en la generalidad de los procesos de selección realizados bajo esta concepción: el currículum vitae, la entrevista y las referencias. (Salgado & Moscoso, 2008)

### **Modelo de selección estratégico**

De acuerdo con el modelo de selección estratégica, las características que se solicitarán a las personas en lo posterior serán aspectos relevantes que contribuirán al éxito de la organización, como: “la capacidad de aprendizaje, la innovación y creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación hacia la calidad, estabilidad emocional, habilidades de comunicación”, (Pesantez, Repositorio de la Universidad Tecnica de Ambato, 2014).

Las herramientas que utiliza el modelo estratégico son: test de habilidad mental general, inventarios de personalidad basados en los Big Five, (Pesantez, Repositorio de la Universidad Tecnica de Ambato, 2014), “Cuestionario que identifica las cinco dimensiones fundamentales de la personalidad humana: Energía, Afabilidad, Tesón, Estabilidad Emocional y Apertura Mental” (Sánchezl & Robles, 2013), y entrevistas de conducta estructuradas

### **Modelo de Selección por Competencias**

Los procesos de selección por competencias se realizan a través de las diversas evaluaciones tales como: entrevistas de eventos conductuales, pruebas de habilidad y de personalidades. El propósito del proceso de selección por competencias “no radica en seleccionar al candidato con mayor conocimiento o mejor rendimiento académico, sino a aquel capaz de utilizar su saber para conseguir mayor beneficio o rendimiento”, (Cela, 2015).

### **Rotación de Personal**

Según Chiavenato (1999:188) citado por (Cabrera , Ledezma , & Rivera , 2011) el termino de rotación de personal es utilizado para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente esto quiere decir que el cambio de personas entre la organización y su ambiente se delimita por el volumen de personas que integran en la organización y las que salen, ( Miranda, 2007).

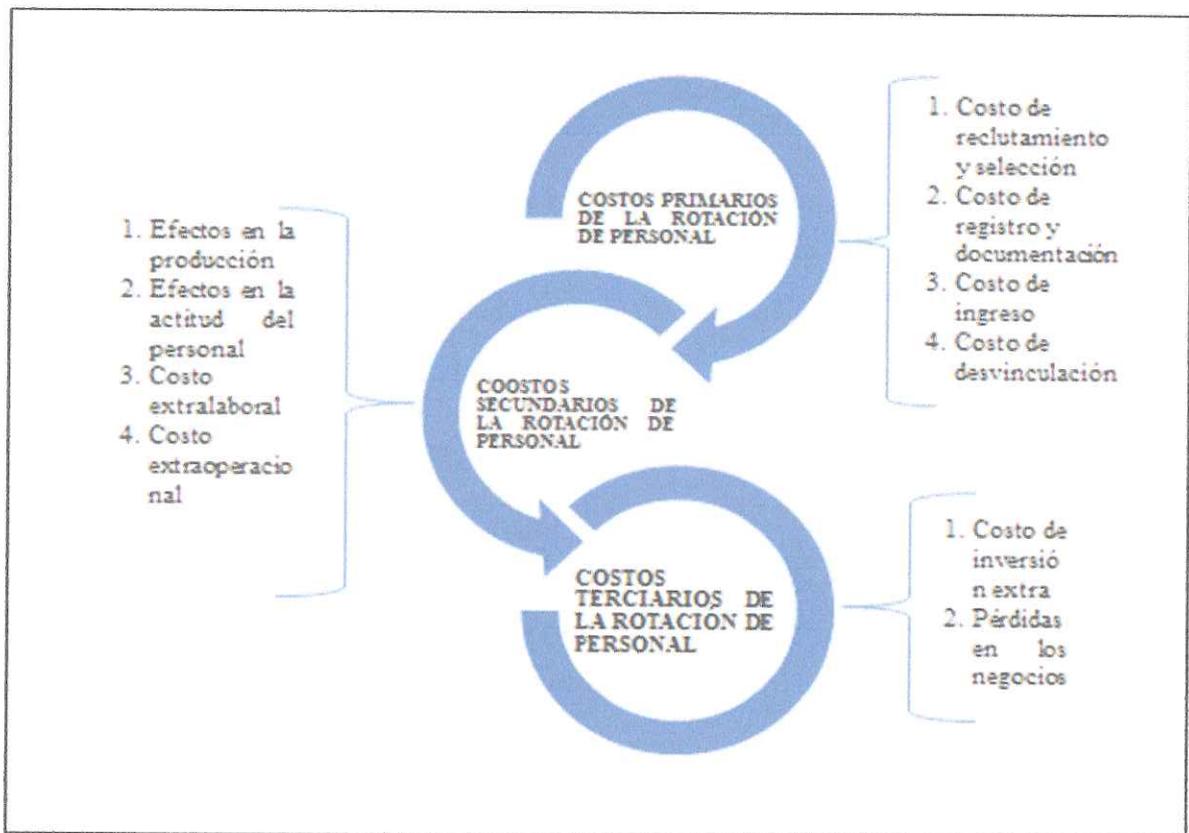
### **Índice de Rotación de personal**

Según (Arias V., 2006) citado por Moya (2015) “define al índice de rotación de personal como el promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa”, (Moya , 2015).

## Costo de Rotación de Personal

Según (Chiavenato, 2000) citado por Miranda (2007). “La rotación de personal implica para la empresa tres tipos de costos: primarios, secundarios y terciarios”, ( Miranda, 2007).

Figura 1. Costos de Rotación de Personal



Fuente: ( Miranda, 2007)

Elaborado por: Cedeño Carmen, Varas Andrea

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA

La metodología empleada en la investigación hace referencia a (Vásquez, 2017) “uso de fuentes bibliográficas puesto que se busca una amplia gama de información sobre la temática, que se realiza de un modo sistemático”, con el propósito de contar con bases teóricas que validen la investigación y así contribuyan al desarrollo de los conceptos y términos que se manejarán en la investigación planteada.

La investigación documental es aquella que se realiza mediante consultas de documentos (libros, revistas, artículos, etc.), y de esta manera poder obtener toda la información necesaria y suficiente para conocer más a profundidad los temas de la investigación en relación a los modelos de selección de personal que utilizan las organizaciones al momento de cubrir su vacante y posterior a ello analizar el modelo que ayude y contribuya a la organización al logro de los objetivos organizacionales.

También se utilizó una investigación Exploratoria que hace referencia “a una investigación preliminar para detallar con más claridad el problema a investigar, ya que su prioridad es facilitar al investigador a primera vista una orientación sobre la totalidad o parte del contenido que se va a indagar, (Merino, 2015), de esta manera permitirá obtener información tanto cualitativos como cuantitativos, con la finalidad de destacar los aspectos elementales acerca de la problemática planteada.

## CAPÍTULO 4

### DESARROLLO DEL TEMA

#### **Análisis de los modelos de selección de personal utilizados en las organizaciones empresariales del Ecuador.**

Consiste en realizar un análisis sobre los modelos de selección de personal que utilizan las organizaciones al momento de cubrir una vacante, enfocándose en el sector comercial, financiero y de servicios, y posterior a esto, conocer que tan eficiente y productivo es el modelo que acoge cada sector para alcanzar el éxito organizacional, y de esta manera determinar cuál es el efecto que produce dicho modelo dentro de la organización.

El estudio realizado por (Scaramutti & Prado, 2014) a las empresas comerciales y venta al por menor de la Ciudad de Quito, dedicadas a la venta de ropa y accesorios entre otros, dicho estudio fue realizado mediante la técnica de recolección de datos “encuesta” proporcionada por el departamento de Talento Humano, gerencia, desarrollo organizacional y jefes comerciales de cada local.

*Tabla 1. Descripción de los locales comerciales y ventas al por menor*

<b>LOCALES COMERCIALES Y VENTAS AL POR MENOR</b>	
<b>Empresas Encuestadas</b>	7
<b>Rotación de Personal</b>	33% Rotación de Personal
	67% Personal que se Queda
<b>Métodos para Investigación de Referencias.</b>	29% Encuestas
	71% Llamadas
<b>Pruebas Técnicas</b>	57% Si
	43% No
<b>Responsable de Selección de Personal.</b>	29% Talento Humano
	71% Jefe
<b>Modelo de Selección de Personal</b>	Tradicional
<b>Valoración del Modelo Utilizado</b>	3

**Fuente:** Scaramutti, Angelo; Prado, Juan

**Elaborado por:** Cedeño Carmen, Varas Andrea

Mediante los datos obtenidos se pudo constatar que el 88% de las empresas tienen definidos los procesos de selección, pero no cuentan con una estructura adecuada. Utilizan el modelo tradicional al momento de llenar una vacante en el puesto requerido, hacen investigación de referencias y aplicación de pruebas psicológicas, sin embargo, los resultados al final no son los planteados. Por lo que se recomienda para un futuro, que se debe profundizar paso por paso en lo que están haciendo este tipo de empresas, para la selección de su personal, (Scaramutti & Prado, 2014).

Según (Hanze E. , 2009) en su trabajo de investigación, argumenta que los procesos de selección de personal son muy sencillos en el sector turístico de Esmeraldas, esto debido a la falta de proyectos que impulsen el mejoramiento de los mismos y la ausencia de niveles de estandarización al elegir a sus empleados. Los hoteles en Esmeraldas utilizan el modelo “tradicional” al seleccionar a su personal, realizando una entrevista sencilla, de la cual saldrá la persona contratada. En ciertos establecimientos que cuentan con una mayor capacidad hotelera, se aplican pruebas que determinen algún grado de conocimiento específico para ciertos cargos.

*Tabla 2. Descripción de los Hoteles de la Ciudad de Esmeraldas.*

<b>HOTELES DE LA CIUDAD DE ESMERALDAS</b>	
<b>Hoteles Encuestados</b>	20
<b>Primera Categoría</b>	9
<b>Segunda Categoría</b>	12
<b>Rotación de personal</b>	45% Rotación de Personal 55% Que se Queda
<b>Métodos para Investigación de Referencias.</b>	100% Llamadas
<b>Pruebas Técnicas</b>	100% Si
	45% Se crea un perfil del cargo
	40% Reclutamiento
	100% Entrevistas
	55% Pruebas de conocimientos
<b>Proceso de Selección</b>	45% Si 55% No
<b>Modelo de Selección de Personal</b>	Tradicional
<b>Valoración del Modelo Utilizado</b>	3

Fuente: Hanze , Elías

Elaborado por: Cedeño Carmen, Varas Andrea

Con los datos obtenidos se pudo confirmar que la calidad de servicio que el sector ofrece se considera regular, reconociendo que una de las formas de incrementar la calidad del servicio es capacitando al personal y desarrollando procesos de selección que busque al personal más calificado y adecuado a los cargos que se tiene.

(Ruiz & Velasquez, 2017) En su investigación afirma que las cooperativas de Ahorro y Crédito en gran parte se acogen al modelo tradicional, cada vez que la empresa requiera de personal para integrar a las instalaciones de la misma, el cual indica que los procesos de selección no se basan en todas las herramientas establecidas, demostrando un bajo desempeño laboral y poco beneficio para la empresa.

Del total de encuestados dicen que el tiempo de permanencia en un puesto de trabajo es de, el 66,67% indica menos de 1 año, el 18,18% menciona más de 2 años, y el 15,15% dice de 1 a 2 años. El tiempo de permanencia de un trabajador en su mayoría es de menos de un año, ya que esto refleja que el modelo utilizado para la selección de personal no es la correcta, (Chacha & Chimbolema, 2017).

*Tabla 3. Descripción de las Cooperativas de Ahorro y Crédito*

<b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL CANTÓN LATACUNGA</b>	
<b>Empresas Encuestadas</b>	33
<b>Rotación de Personal</b>	40% Rotación de Personal
	60% Personal que se Queda
<b>Métodos para Investigación de Referencias.</b>	100% Encuestas
<b>Pruebas Técnicas</b>	15% Si
	85% No
<b>Responsable de Selección de Personal.</b>	100% Talento Humano
<b>Modelo de Selección de Personal</b>	Tradicional
<b>Valoración del Modelo Utilizado</b>	3

Fuente: Ruiz, Jirma; Velasquez, Pablo

Elaborado por: Cedeño Carmen, Varas Andrea

Se determinó que las Cooperativas de Ahorro y crédito no son muy competitivos en relación al personal que posee debido a la mala selección, en su mayoría mencionan estar en desacuerdo con el cumplimiento de las exigencias de los trabajadores los mismos que no cumplen con lo establecido por la institución, por lo que se demuestra también un rendimiento bajo lo cual no ayuda a la empresa a seguir creciendo dentro del mercado financiero, (Chacha & Chimbolema, 2017).

Chacha y Chimbolema (2017). En su tesis determino que las instituciones financieras del sector bancario se acogen al modelo de selección por competencia para cubrir un puesto disponible, a través de una serie de pasos, como son; reclutamiento, entrevistas, y pruebas en base a competencias, los mismos que son evaluados en conjunto con las habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, inteligencias, experiencias de los candidatos a través de entrevistas y evaluaciones psicológicas para un mejor resultado, en relación a esta aplicación del modelo, los bancos cuentan con trabajadores eficientes que cumplen con las exigencias del puesto y rinden eficientemente en un promedio de 71 al 100%, también indican que el personal tienden a permanecer más de dos años en la institución, (Chacha & Chimbolema, 2017).

*Tabla 4. Descripción de los Bancos.*

<b>BANCOS DEL CANTÓN LATACUNGA</b>	
<b>Empresas Encuestadas</b>	12
<b>Rotación de Personal</b>	10% Rotación de Personal
	90% Personal que se Queda
<b>Métodos para Investigación de Referencias.</b>	100% Encuestas
<b>Pruebas Técnicas</b>	100% Si
<b>Responsable de Selección de Personal.</b>	100% Talento Humano
<b>Modelo de Selección de Personal</b>	Por Competencia
<b>Valoración del Modelo Utilizado</b>	5

**Fuente:** Chacha, Diana; Chimbolema, María

**Elaborado por:** Cedeño Carmen, Varas Andrea

## RESULTADO DEL ANÁLISIS

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se recabo información mediante diversas fuentes secundarias para su respectivo análisis, además se realizaron gráficos para una mejor comprensión de los resultados.

El éxito de toda organización siempre va a depender, de la correcta elección de las personas apropiadas para el buen desarrollo de las tareas y deberes que se deben realizar dentro de un puesto de trabajo.

La importancia de una correcta selección de personal en las organizaciones empresariales es incuestionable. Existen diversos factores que se ven perjudicados cuando no se elige de forma adecuada al candidato, provocando costos en la empresa en tiempo, recursos, formación, inducción, desajuste en el equipo de trabajo, deterioro de la imagen de la empresa, afectando a la organización de forma negativa.

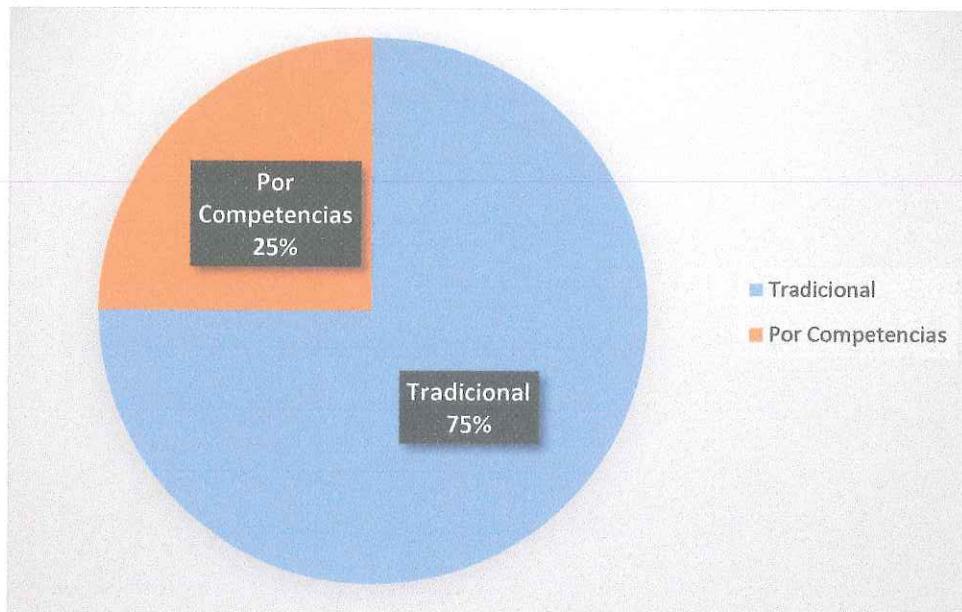
Como consecuencia de una selección inadecuada se origina inestabilidad dentro de las organizaciones, principalmente en el capital humano; dando lugar a la Rotación del Personal, uno de los problemas más prioritarios dentro de las organizaciones. Es por esta razón que este fenómeno está relacionado directamente con el proceso de selección de personal. Todo proceso de selección debe realizarse con firmeza si no se desea tener una ratio de rotación muy alta en la empresa.

El proceso de selección en las organizaciones, de acuerdo a los resultados de la investigación realizada refleja que sus principales fortalezas son, la información obtenida en la solicitud de empleo, la entrevista realizada por el departamento de Talento humano, y a la revisión que el Gerente general tiene continuamente al proceso de selección.

Por otro lado la investigación dio a conocer que las organizaciones tienen definidos los procesos de selección, pero carecen de planeación en cuanto a una estructura adecuada para evaluar las competencias de una manera práctica, realizando simulacros de casos reales de las actividades diarias de cada puesto, como también la falta de pruebas psicométricas de personalidad de los candidatos, ya que en el proceso solamente se mide la

honestidad pero las actitudes y valores del candidato se desconocen de gran manera, siendo estos los factores que debilitan el proceso de selección de dichas organizaciones.

*Figura 2. Modelos de Selección de Personal.*

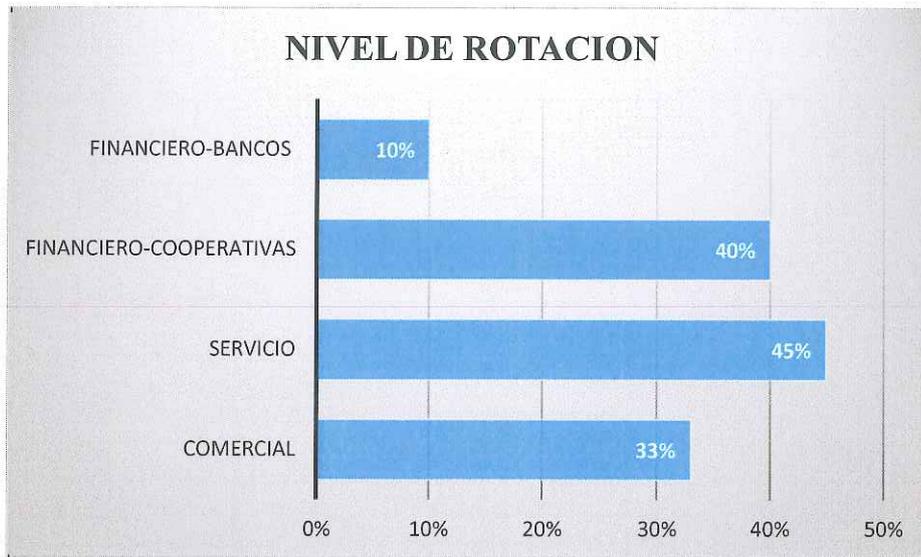


**Elaborado por:** *Cedeño Carmen, Varas Andrea*

La mayoría de las organizaciones según la investigación realizada utilizan el modelo de selección de personal tradicional a la hora de llenar una vacante teniendo que corresponde al 75%, mientras que el 25% utilizan el modelo de selección por competencia.

Las organizaciones que utilizan el modelo tradicional de selección, tienen un desempeño laboral no adecuado y poco satisfactorio, con un rendimiento promedio de menos del 50%, debido a que este modelo no se basa en todas las herramientas requeridas por dicho proceso, provocando altos ratios de rotación de personal, el mismo que es perjudicial para las organizaciones, tanto en tiempo como en dinero. Mientras, las que utilizan el modelo por competencia gozan de un buen desempeño laboral, cuentan con trabajadores eficientes los cuales cumplen con las exigencias del puesto, teniendo un rendimiento promedio del 71 al 100%, logrando cumplir las metas organizacionales eficientemente.

Figura 3. Nivel de Rotación.



Elaborado por: Cedeño Carmen, Varas Andrea

En esta grafica se puede observar la siguiente información en base a los resultados de la investigación realizada sobre los niveles de rotación de las organizaciones que operan en el Ecuador.

Una vez terminada la investigación, en los datos arrojados se puede evidenciar que el mayor índice de rotación, equivalente al 45% corresponde al sector de servicio, seguido del sector financiero- cooperativas con un margen del 40%, mientras que el sector comercial tiene un nivel de rotación del 33%, y por ultimo tenemos al sector financiero- banco con bajo nivel de rotación el mismo que corresponde al 10%.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES

En conclusión , la selección de personal es un proceso que comprende una serie de pasos en donde se utilizan técnicas e instrumentos, para la búsqueda de candidatos ideales que mejor se adapten a las competencias presentes y futuras, y de esta manera cubrir los diversos puestos que demanden las organizaciones.

A través de la investigación documental, exploratoria y bibliográfica se puede conocer los modelos de selección de personal más utilizados por las organizaciones, los cuales, son importantes para una correcta selección, en la investigación se determinó, que la mayoría de las organizaciones utilizan el modelo de selección de personal tradicional, ya que estas tienen definidos dichos modelos pero carecen de una estructura adecuada al momento de llenar una vacante, teniendo como resultado un bajo nivel de competitividad y éxito en el mercado comercial, y altos niveles de rotación, ocasionando costos y pérdidas de tiempo para la organización, ya que el personal con el que cuentan no tienen la capacidad para cumplir las actividades establecidas.

Además, se pudo conocer que el proceso de selección por competencia, es el más adecuado para las organizaciones ya que este modelo, permite una evaluación profunda de los aspirantes, valorando su conocimiento, para pronosticar su rendimiento que poseerá la persona al momento de ser contratado.

El modelo de selección por competencia es de mucha utilidad e importante para las organizaciones, ya que permite identificar al personal apto para el cargo establecido, disminuyendo costos operativos y tiempo por la inadecuada selección de personal. El modelo por competencia permite que las personas estén más alineadas con la estrategia y cultura de la organización, reduciendo la rotación y permitiendo que se más productivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (5 de Agosto de 2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. (C. O. España, Ed.) Redalyc, Vol. 31( Núm. 2, ), 80.
- Ansorena, A. (1996). 15 Pasos para la Selección de Personal con Exito (1ª ed., 7ª imp.(16/02/1996) ed.). Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Atalaya, M. (Diciembre de 2001). NUEVOS ENFOQUES EN SELECCIÓN DE PERSONAL. Revista de Investigación en Psicología, Vol.4 (No.2), 136.
- Cabrera , A., Ledezma , M., & Rivera , N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto(No.5).
- Camargo, V. (2014). Repositorio Institucional UMNG. Recuperado el 19 de 01 de 2018, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj6mZH81uTYAhVjQt8KHQrWBeAQFggIMAA&url=ht tp%3A%2F%2Funimilitar-dspace.metabiblioteca.org%2Fbitstream%2F10654%2F12447%2F1%2FTRABAJO %2520DE%2520tesis.pdf&usg=AOvVaw2bsk>
- Cela, C. (2015). Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 24 de Enero de 2018, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4991/1/T1950-MDTH-Cela-Dise%C3%B1o.pdf>
- Chacha, D., & Chimbolema, M. (2017). Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi. Recuperado el 19 de Enero de 2018, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3772/1/T-UTC-0219.pdf>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (Julio de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Scielo, Vol.2 (No.7), SN.
- Fernández, A., Vázquez, M., Dujarric, G., Díaz, N., & Soto, H. (8 de Abril de 2015). Perfil por Competencias Laborales y Modelo de Selección de Personal para el Cargo Técnico en Gestión de Recursos Humanos. Winblu, 21. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156676.pdf>
- Ganga, F., & Sánchez, R. (Mayo-Agosto de 2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. (U. d. Venezuela, Ed.) Redalyc, Vol. 14(Núm. 2), 207.
- García, S. (Enero de 2010). El curriculum vitae: entre perfiles deseados y trayectorias negadas. (R. i. superior, Ed.) Scielo, Vol.1 (No.1), SN.
- Hanze, E. (2009). Repositorio Digital Unidad de las Americas. Recuperado el 19 de Enero de 2018, de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1779>
- Hernández, Y. (1 de Enero de 2009). Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. (U. E. Colombia, Ed.) Redalyc(Núm. 14), 138.

- López, R. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. PERSPECTIVAS ISSN: 1994-3733, 17-18.
- Merino, M. (2015). Introducciona ala investigacion de mercados. Madrid: ESIC.
- Miranda, S. (2007). Universidad de Chile. Obtenido de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/miranda\\_s/sources/miranda\\_s.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/miranda_s/sources/miranda_s.pdf)
- Morales, A. F., & Prado Borja, J. D. (Diciembre de 2014). Consorcio de Biblioteca Universitario del Ecuador. Obtenido de Consorcio de Biblioteca Universitario del Ecuador: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3617/1/112233.pdf>
- Morell Blanch, A. (1999). Repositorio Universitat de Lleida. Obtenido de <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/41503/02102862n59p173.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moya , D. (Mayo de 2015). Repositori Universitario San Francisco de Quito. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4045/1/113823.pdf>
- Murillo, C. (2015). Repositorio Universidad Regional Autonoma de los Andes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/TUAEXCOMIEAN013-2015.pdf>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas. Scielo, SN.
- Pesantez, H. (Enero de 2014). Repositorio de la Universidad Tecnica de Ambato. Recuperado el 24 de Enero de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/FCHE-PSIP-79.pdf>
- Reyes, D., Texidor, R., & Segredo, A. (Diciembre de 2004). Algunas consideraciones sobre la confección del Curriculum Vitae. (R. C. Integral, Ed.) Scielo, Vol 20(N.5-6), SN.

- Robles, B. (Diciembre de 2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Scielo*, vol.18 (no.52), SN.
- Rodríguez, A. (2016). Significados sobre el Proceso de Selección que forman los Estudiantes Universitarios y Analistas de Selección de dos Organizaciones de Quito. *Redalyc*, 17.
- Ruiz, J., & Velasquez, P. (19 de Marzo de 2017). MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. *Boletín Virtual*, Vol. 6 .
- Salgado, J. ..., & Moscoso, S. (2008). SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: DE LA VISIÓN TRADICIONAL A LA VISIÓN ESTRATÉGICA. *Papeles del Psicólogo* Vol.29(1), 17.
- Sánchez, D., & Robles, A. (2013). El modelo "Big Five" de personalidad y conducta delictiva. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH*, 105.
- Scaramutti, A., & Prado, J. (Diciembre de 2014). Consorcio de Biblioteca Universitario del Ecuador. Obtenido de Consorcio de Biblioteca Universitario del Ecuador: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3617/1/112233.pdf>
- Torres, L., Rincon, M., Giraldo, C., Ospina, A., Maldonado, M., Estrada, V., . . . Carvajal, A. (2005). Historia de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la Universidad DEL Valle 1953/2003. En U. d. Valle (Ed.). Cali, Colombia: Facultad de Humanidades Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano.
- Vásquez, A. (Enero de 2017). Repositorio Unemi . Recuperado el 02 de Febrero de 2017, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3156/1/DISE%C3%91O%20PLAN%20DE%20PROMOCION%20TURISTICA%20PARA%20LA%20FINCA%20CACAO%20Y%20MANGO%20NARANJAL%20GUAYAS%20%20CD.pdf>