



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN MARKETING

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

TEMA: “ESTUDIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL CANTÓN MILAGRO”.

AUTOR:

MUÑIZ ARREAGA MIGUEL ANGEL

ACOMPañANTE:

MAE. CARLOS ALBERTO BASTIDAS VACA

MILAGRO, ABRIL 2018

ECUADOR

DERECHOS DE AUTOR

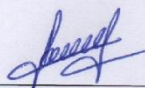
Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejó, PhD.
RECTOR
Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Yo, **Miguel Angel Muñiz Arreaga** 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 07 días del mes de Mayo del 2018

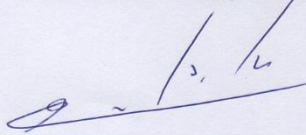


Firma del Estudiante
Nombre del Estudiante: Miguel Angel Muñiz Arreaga
CI: 094035821-1

APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Yo, **Carlos Alberto Bastidas Vaca** 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 **Miguel Angel Muñiz Arreaga**, cuyo título es **Estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencias para las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro**, 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 **Ingeniero en Marketing**; 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 07 días del mes de Mayo del 2018.



Nombre del Tutor
Tutor: Ing. Carlos Alberto Bastidas Vaca, MBA
C.I.: 091103381-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Bastidas Vaca Carlos Alberto

Ziadet Bermúdez Elicza Isabel

Benitez Astudillo Javier Antonio

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta practica, previo a la obtención del título (o grado académico) de Ingeniero en Marketing presentado por el /la señor (a/ita) Miguel Angel Muñiz Arreaga.

Con el título: Estudio del proceso de selección del personal basado en modelo de gestión por competencias para las medianas y grandes empresas del cantón milagro

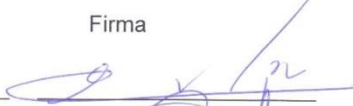

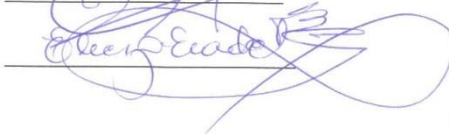
Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[75]
Defensa oral	[20]
Total	[95]

Emita el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 22 de Mayo del 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	<u>CARLOS VACA BASTIDAS</u>	
Secretario /a	<u>JAVIER BENITEZ</u>	
Integrante	<u>ELICZA ZIADET</u>	

AGRADECIMIENTO

Con gran satisfacción agradezco a la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), institución que me abrió sus puertas para poder superarme como profesional y como ser humano, en donde compartí momentos de alegrías como de desánimo, pero que sobre todo me cubrió con su conocimiento que era imprescindible para lograr mi objetivo, por eso siempre mantendré en mente un gran sentimiento de orgullo y respeto.

También quiero agradecer a todos los docentes que impartieron sus experiencias y conocimientos a lo largo de toda mi carrera universitaria en la especialidad de Ingeniería en Marketing

Y de manera muy especial le doy un agradecimiento a mi acompañante el Ing. Carlos Alberto Bastidas Vaca, MBA que a pesar de sus múltiples ocupaciones me ha brindado de la mejor manera su tiempo y respaldo necesario para la consecución de este trabajo de titulación.

Miguel Angel Muñiz Arreaga

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE GENERAL	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE FIGURAS.....	¡Error! Marcador no definido.i
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN.....	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO 1.....	5
EL PROBLEMA	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1.1 Problematización.....	5
1.1.2 Delimitación del Problema.....	7
1.1.3 Formulación del Problema.....	7
1.1.4 Sistematización del Problema.....	7
1.1.5 Determinación del Tema.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3.1 Justificación de la investigación	8
CAPITULO 2.....	10
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.1 Marco teórico.....	11
2.2.1 Antecedentes Históricos.....	11
2.2 Marco Conceptual.....	29
2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	29
2.4.1 Hipótesis General.....	29
2.4.2 Hipótesis Particular.....	29
2.4.3 Declaración de Variables.....	30

CAPITULO 3.....	31
METODOLOGÍA.....	31
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	31
3.2.1 Características de la Población.....	31
3.2.2 Delimitación de la población.....	31
3.2.3 Tipo de muestra.....	31
3.2.4 Tamaño de la Muestra.....	32
3.2.5 Proceso de Selección.....	33
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	33
3.2.1 Técnicas e instrumentos.....	33
3.4 Resultado de encuestas.....	35
DESARROLLO DEL TEMA.....	51
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	66
ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventajas y Desventajas del reclutamiento interno – Externo	22
Tabla 2 Identificación de vacante o falta de personal	35
Tabla 3 Documentación del proceso	35
Tabla 4 Tipo de reclutamiento.....	36
Tabla 5 Utilización de un modelo de gestión del personal.....	37
Tabla 6 Tipos de modelos de gestión del personal para cubrir un puesto vacante.....	37
Tabla 7 Tipo de test para seleccionar personal.....	38
Tabla 8 Resultados de los test para seleccionar al personal.....	39
Tabla 9 Exámenes médicos	39
Tabla 10 Descripción de los perfiles de cargo	40
Tabla 11 Funciones o cargas de trabajo relacionadas con el perfil	41
Tabla 12 Técnicas que utilizas para el análisis del puesto	41
Tabla 13 Tipo de análisis esta dirigida la entrevista preliminar y competencia.....	42
Tabla 14 Nivel de rotación	43
Tabla 15 Evaluación/Eficiencia del personal	43
Tabla 16 Como se evalúa al personal.....	44
Tabla 17 Capacitación	45
Tabla 18 Tiempo de trabajo en la empresa.....	45
Tabla 19 El medio de ingreso a su puesto de trabajo.....	46
Tabla 20 Pruebas necesarias al ser contratados	47
Tabla 21 Trabajo acorde a su profesión.....	47
Tabla 22 El desempeño en su puesto de trabajo	48
Tabla 23 Conforme con su puesto de trabajo	49
Tabla 24 Cambiar de puesto de trabajo	50
Tabla 25 Ambiente laboral	51
Tabla 26 Conflicto Laboral	52
Tabla 27 Diccionario y niveles de las competencias genéricas	55
Tabla 28 : Diccionario y niveles de las competencias específicas	56
Tabla 29 : Flujograma del proceso de reclutamiento.....	58
Tabla 30 Flujograma del proceso de selección	59
Tabla 31 Flujograma del proceso de contratación.....	60
Tabla 32 Flujograma del proceso de inducción	61
Tabla 33 Flujograma del proceso de capacitación	63
Tabla 34 Flujograma del proceso de evaluación del desempeño.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Iceberg	14
Figura 2 Competencias en relación a la estrategia	14
Figura 3 Tipos de competencia para el diccionario de competencias.....	15
Figura 4 Esquema de competencias.....	15
Figura 5 Componentes de las competencias	17
Figura 6 Evaluación de 360 ^o	28
Figura 7 Identificación de vacante o falta de personal.....	15
Figura 8 Documentación del proceso.....	36
Figura 9 Tipo de reclutamiento	36
Figura 10 Utilización de un modelo de gestión de personal	37
Figura 11 Tipos de modelos de gestión del personal para cubrir vacante	38
Figura 12 Tipo de test para Seleccionar personal	38
Figura 13 Resultados de los test para seleccionar al personal	39
Figura 14 Exámenes médicos.....	40
Figura 15 Descripción de los perfiles de cargo.....	40
Figura 16 Funciones o cargas de trabajo relacionadas con el perfil	41
Figura 17 Técnicas que utilizas para el análisis del puesto	42
Figura 18 Tipos análisis está la entrevista preliminar y competencia	42
Figura 19 Nivel de rotación	43
Figura 20 Evaluación/Eficiencia del personal.....	44
Figura 21 Como se evalúa al personal.....	44
Figura 22 Capacitación	45
Figura 23 Tiempo de trabajo en la empresa.....	46
Figura 24 El medio de ingreso a su puesto de trabajo	46
Figura 25 Pruebas necesarias al ser contratados	47
Figura 26 Trabajo acorde a su profesión.....	48
Figura 27 El desempeño en su puesto de trabajo	48
Figura 28 Conforme con su puesto de trabajo	49
Figura 29 Cambiar de puesto de trabajo.....	49
Figura 30 Ambiente laboral	50
Figura 31 Conflicto Laboral	50

Título de la Investigación Documental: “Estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencias para las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro”

RESUMEN

La presente investigación documental se desarrolló en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro, el problema en el que se enfoca este estudio es en el proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia que llevan a cabo dichas empresas. En un mundo globalizado y competitivo en el que nos encontramos hoy en día, las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro se deben enfrentar a muchas dificultades, pero con un buen proceso de selección de personal basado en el modelo de gestión por competencias se podrán contrarrestarlos incidiendo directamente en la productividad laboral logrando así contar con empleados más competentes los cuales generen competencias tanto genéricas como específicas apropiadas para el cargo laboral obteniendo así resultados favorables. Las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro pueden contar con capital financiero y tecnológico, pero si carece de personal capacitado y experimentado tendrán una plantilla de trabajadores que entren y salgan, y esto afectará a los intereses de las empresas. Para el desarrollo de esta investigación documental se tomó como objeto de estudio a las medianas y grandes empresas en donde se utilizó técnicas, como las encuestas y entrevistas, para saber acerca del manejo que vienen dando sobre el proceso de selección de personal. El análisis de los resultados obtenidos nos permitió darnos cuenta, que el 65% de medianas y grandes empresas del Cantón Milagro implementan el modelo de gestión tradicional, es por eso que hay falencias al momento de incorporar a los candidatos ya que estos no cumplen con las competencias necesarias para el cargo, mientras que el 35% implementan el modelo de gestión por competencia generando así eficiencia y eficacia. Esta investigación pretende aportar y contribuir a una mejora empresarial orientado a través de la implementación del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia el cual permita mejorar la competitiva y potencializando al personal de manera individual y colectiva, reduciendo de esta manera la deficiente selección del personal, conflictos laborales, inconformidad y la rotación, para que de esta forma mejorar el desempeño laboral y beneficiar no solamente a la empresa sino también al personal laboral.

PALABRAS CLAVE: Modelo, Gestión, Competencias, Selección de Personal, Empresas.

Title the Documentary Investigation: Study of the personnel selection process based on the competency management model for the medium and large companies of Cantón Milagro.

ABSTRACT

The present research focuses on the study of the process of selection of staff based on the model of management by competence which constitutes a key tool capable of measuring the difference between the staff that maintains an efficient performance and inefficient in medium and large firms in the Canton Miracle. In a globalized and competitive world in which we find ourselves today, these companies have to face many difficulties, but with a good process of selection of personnel by competences they will be able to counteract them, thus achieving a more competent staff and that these have both generic and specific key competencies which are appropriate for the position. The medium and large companies of Canton Milagro can count on financial and technological capital, but if they lack trained and experienced personnel they will have a workforce of workers that enter and leave, which will affect the interests of these companies. For the development of this documentary research was taken as an object of study to the medium and large companies where the technique was used, from the surveys to know about the management that they are giving on the process of selection of personnel that they have been developing. The analysis of the results obtained allowed us to realize that 65% of medium and large companies of Cantón Milagro implement the traditional management model, causing shortcomings when incorporating candidates since they do not fulfill the necessary competencies for the charge, while 35% implement the management model by competition, thus generating efficiency and effectiveness when hiring them. This research aims to contribute and contribute to a business improvement oriented through the implementation of the personnel selection process based on the management model by competition which allows to improve the competitive and potentializing staff individually and collectively, thus reducing the deficient selection of personnel, labor conflicts, dissatisfaction and rotation, so that in this way improve the work performance and benefit not only the company but also the staff.

KEY WORDS: Model, Management, Competencies, Personnel selection, Companies

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación documental se enfoca en el estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencias para las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro, por motivo de que no cuentan con una correcta estrategia al momento de realizar los debidos procesos de selección del personal por competencias, es decir que no se basan en las habilidades y aptitudes de los candidatos para efectuar sus debidas funciones, se debe tener en cuenta que las empresas depende de la actividad de su personal con el que contara.

Hoy en día para que las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro lleguen a ser más participativa en el mercado deben contar con las personas más idóneas y con la más alta calidad en competencias para que de este modo se pueda alcanzar las metas y objetivos propuestos. Por esta razón el proceso de selección de personal por competencias en las empresas tendrá que direccionarse a ciertas condiciones para que de este modo se pueda seleccionar a los profesionales más apropiados para que de esta forma se pueda desempeñar en su nuevo puesto de trabajo.

Todas las empresas requieren de personal con competencias para el desarrollo de una actividad laboral, el mismo que antes de integrarse al equipo de trabajo, pasa por una serie de procesos como el reclutamiento, selección, contratación, formación y desarrollo, y por último evaluación del desempeño, el cual es realizado por el departamento de recursos humanos en donde se encuentra la o las personas competentes las cuales se encargan de llevar a cabo estos proceso, usando técnicas y evaluaciones para asegurar que el nuevo empleado sea el idóneo y este pueda desempeñar las competencias que la empresa requiere. Muchas empresas fracasan debido a la incorrecta selección y contratación de los empleados debido a que estos no cumplen con el rendimiento exigido en sus labores, debido a factores como: la mala ubicación en sus funciones, que no fue adecuadamente evaluado antes de obtener el cargo, mala relación laboral, falta de capacitaciones que amplíen sus conocimientos, etc. Esta investigación documental comprende de cinco capítulos que contienen y describen aspectos relevantes, los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo 1: Se presenta la matriz de la investigación, donde se encuentra el problema de la investigación, se desglosa el planteamiento del problema y la sistematización, en el

capítulo en mención continua con el objetivo general y los específicos, además se concluyó con la justificación del proyecto, todo esto con el fin de detallar la importancia que tiene la investigación dentro de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

Capítulo 2: Se presenta todo lo concerniente al marco teórico conceptual, en el cual se establecen los antecedentes de la investigación, los antecedentes históricos a través de conceptos básicos y primordiales acerca del tema relacionado al proyecto para mayor entendimiento sobre para los procesos de selección de personal basado en el modelo de gestión por competencia además se establecen las respectivas hipótesis y variables.

Capítulo 3: En este capítulo se desarrolla el proceso metodológico en el cual se puntualiza el diseño de la investigación, donde se definirá a la población para el cálculo y el análisis de la muestra en el que se utiliza la herramienta investigativa conocida como la encuesta.

Capítulo 4: En este capítulo se realiza un análisis sobre el desarrollo del tema a tratar en el cual se concreta todos los puntos claves para el desarrollo del estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia.

Capítulo 5: Finalmente en este capítulo se plantean las conclusiones obtenidas del estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia derivadas de los resultados de los capítulos anteriores.

Es muy importante que medianas y grandes empresas del Cantón Milagro desarrollen este estudio ya que les indicara de manera clara y precisa cuál es la coyuntura con la que se está enfrentando al momento de realizar la selección del personal por competencia, llevándolos a lograr un beneficio ya que de esta manera podrán contar con un personal acorde y competente de acuerdo con las funciones y con el conocimiento necesario para su desempeño que requiere ese puesto de trabajo. En base a lo indicado la presente investigación documental determinara la importancia de elegir el modelo por competencias ya que fomentara he incrementaran las cualidades diferenciadoras las cuales determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja diferenciadora representada en su capital humano ayudando a alinear la misión, visión y metas de la empresa ; se basara en competencias porque estas constituyen el elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán designadas a cada candidato seleccionado para que de este modo cuenten con un personal más apropiado y estos se puedan desempeñar en sus funciones de acuerdo al cargo que se le haya sido asignado.

CAPÍTULO 1 EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En el Ecuador la selección de personal basada en el modelo de gestión por competencia es considerada un problema ya que ha tenido muchos conflictos con el paso del tiempo debido a la crisis económica, migración de conocimientos entre otros factores que se han presentado, ocasionando así una inapropiada selección del personal por competencia, pero con el paso del tiempo se han implementado técnicas para mejorar el reclutamiento del personal, los mismos que en la actualidad presentan errores ocasionando grandes pérdidas para las empresas. Cuando una empresa selecciona a un empleado excepcional talento genera enormes beneficios, por otro lado, una mala selección podría perjudicar el esfuerzo de todo el personal que labora en la empresa. (Wayne & Noe, 2005)

En el Cantón Milagro podemos evidenciar muchos desempleados que están esperando ser contratados por las medianas y grandes empresas de la ciudad, pero desconocemos cuales son los métodos que implementan a la hora de seleccionar al personal porque les presentan inconvenientes y conflictos al momento de contratarlos.

La selección por competencia no está dirigida a la obtención del mejor candidato según su hoja de vida, entendiéndose por esto al más cualificado en términos habituales, sino a la persona cuyas competencias se ajusten más al perfil del puesto de trabajo que se pretende cubrir en la empresa. (Rinacho, 2008)

Uno de los varios inconvenientes que se presentan en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro es no tener un proceso de selección del personal por competencia apropiado incrementando así la rotación, lo cual ocasiona muchos factores negativos entre ellos la inconformidad en el puesto de trabajo, la selección inadecuada de personal provoca problemas graves a las empresas debido a que impactan de manera negativa a la productividad laboral, teniendo como resultado una inestabilidad entre los objetivos que se plantea la empresa, provocando de este modo que los empleados no puedan cumplir con sus funciones debido a la falta de similitud necesaria en el perfil en su puesto de trabajo iniciando así los conflictos laborales con los compañeros de trabajo, jefes, clientes, estos factores ocasionan pérdidas y desprestigio para las empresas.

La existencia del conflicto laboral se puede percibir como un factor habitual, debido a las malas condiciones laborales que se producen entre dos factores claramente opuestos, de una parte, los empleadores y por otra los empleados en donde los intereses son adversos dentro de la empresa (García, 2006).

Si no se realiza una apropiada selección de personal basado en el modelo de gestión por competencia de acuerdo al puesto de trabajo, habilidades y conocimiento del trabajador no tendrán un personal eficiente y competitivo. Contando con un personal incapacitado para realizar sus funciones, dando como resultado un mal desempeño en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

En muchas empresas del Ecuador existen una gran discrepancia entre el gasto que se realiza en una inversión material y el gasto que se efectúa en las inversiones en el personal debido a que las empresas del Ecuador no tienen bien definidos los requisitos del talento humano que requieren o simplemente esperan que el candidato tenga las mismas características que la persona que previamente se desempeñaba en ese cargo laboral. (Rainer & Echevarría, 1997)

Todas las empresas cuentan con un reclutamiento que es ejecutado mediante un proceso, el mismo que al iniciar se ve obligado a depender de una decisión de línea. El proceso de selección de personal basado en el modelo de gestión por competencia deberá contar con una planificación de los recursos humanos, para conocer las necesidades que serán examinadas, la cual certificará la realización eficiente del proceso de selección, el cual permitirá conocer las características de la persona que va a desempeñar las labores o las funciones que correspondan a su cargo.

El proceso de selección de personal por competencia requiere de una evaluación cuantitativa que es el número de candidatos que se necesitara y cualitativas que son las características de acuerdo al perfil del puesto de trabajo para que de este modo el aspirante pueda desempeñarse en ese cargo laboral. (Izard, 2005)

Con esta investigación documental que se está realizando esperamos recomendar estrategias para el proceso de reclutamiento y tener una correcta selección del personal por competencia ya que está permitido que las empresas tengan una mejor eficiencia en sus procesos y un mejor resultado la cual permita cumplir las metas y objetivos que se planteen. (Stuardo, 1968)

1.1.2 Delimitación del problema

Este trabajo de investigación documental está delimitado a:

- **País:** Ecuador
- **Región:** Costa
- **Provincia:** Guayas
- **Cantón:** Milagro
- **Empresas:** Medianas y Grandes

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo afecta la deficiente selección de personal baso en el modelo de gestión por competencia en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿De qué manera influye el proceso de selección de personal basado en el modelo de gestión por competencia en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro?
- ¿Cómo afecta el incumplimiento de los procesos de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro?
- ¿De qué manera afecta la inconformidad de los empleados en la rotación del personal en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro?
- ¿Cómo afectan los conflictos laborales en el nivel de productividad de los empleados en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro?

1.1.5 Determinación del tema

Estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencias para las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Conocer a través de un estudio los efectos reales de la deficiente selección de personal basado en el modelo de gestión por competencias en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar si las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro identifican sus procesos de selección de personal basado en el modelo de gestión por competencia.
- Conocer si las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro cumplen con los procesos para la selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia.
- Conocer los efectos que produce la inconformidad de los empleados en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.
- Identificar los motivos que conllevan a los conflictos laborales entre los empleados de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro y su efecto en el nivel de productividad.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación documental

Las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro, en la actualidad están atravesando por muchos inconvenientes a la hora de efectuar el reclutamiento y selección del personal por competencia por el cual se está desarrollando este estudio que favorecerá tanto a las empresas de Cantón Milagro, como a sus empleados para así minimizar gastos y para que de este modo mejoren su eficiencia y productividad.

Mediante este estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia se beneficiarán tanto las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro, como a los profesionales desempleados, los cuales podrían tener oportunidades de trabajo además de ser ubicados de acuerdo a sus habilidades, conocimiento y los requisitos necesarios para las empresas. La selección del personal por competencia o talento humano por competencia es un proceso de equiparación donde se compara tanto el perfil ideal o requerido como el perfil real que corresponde al del candidato y por ello hay que realizar las evaluaciones pertinentes para que de esta forma se pueda desempeñar bien en su puesto de trabajo (Rete, Cómo entrevistar para la selección de personal por competencia, 2005).

Esta investigación documental está dirigida al talento humano de las medianas y grandes empresas, al no tener un proceso de selección del personal por competencia, se ve afectado en la rotación que puede ocasionar muchos factores entre ellos la inconformidad en el puesto de trabajo, ya que muchos empleados no concordan con habilidades y funciones designadas generando conflictos laborales entre sus compañeros y jefes ocasionando

desprestigio para la empresa. Las empresas deben ser percibidas en la actualidad más que un agente que organiza con eficiencia y eficacia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado si no como un organismo socioeconómico en la que el hombre puede desarrollarse como persona. (Ventura & Delgado, Recursos humanos y responsabilidad corporativa, 2012)

Es por esto que se hace esencial para las todas empresas implementar, el modelo selección basado el modelo de gestión por competencias ya que será una herramienta técnica y moderna y sobre todo de fácil manejo lo cual proporcionar al gerente o encargado del talento humano mejorar los procesos tanto de reclutamiento como la selección de su personal laboral, para así de esta forma se pueda lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas logrando optimizar el tiempo como los recursos. Reducir la deficiente selección de personal en las grandes y medianas empresas, realizando un estudio mediante técnicas de investigación y estadísticas para determinar las falencias de la selección del personal y los efectos que producen un personal incompetente; al decretar estas falencias en este estudio podemos establecer procesos de selección para el reclutamiento y selección de personal por competencia sea mayormente competente y menos aleatorio. (Louart, Gestión de los Recursos Humanos, 1994)

El proceso de selección del personal basado en modelo de gestión por competencia ayudará en el desconocimiento sobre cómo llevar a cabo una buena selección del personal, generando un adecuado reclutamiento según las funciones que sean necesarias. El talento humano en las empresas es muy importante, si se obtiene un personal competente este producirá más ingresos; no solo es beneficio para la empresa sino también para el personal, dándole un ambiente confortable al momento de realizar las actividades de la manera más apropiada. La selección por competencia es el proceso encargado de determinar cuáles de los solicitantes, se adecua más a los requisitos del puesto. (Marcos, 2015)

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

Estos 2 trabajos de tesis sirvieron como base y guía para el diseño de la investigación documental y posterior para el desarrollo del estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencias para las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

Autor: Ingrid Fabiola Espinoza Arechúa y Michael Alberto Trujillo Barre

Año: 2015

Tema: Estudio de los procesos de reclutamiento y selección de personal basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa “CRYSTAL CHEMICAL”.

Resumen: El presente proyecto de tesis se presenta que la falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en la gestión por competencia dentro de la empresa CRYSTAL CHEMICAL provoca la selección y contratación del personal no capacitado para el puesto, induciendo así a un bajo rendimiento laboral y al retraso de los objetivos planteados por la empresa”. Por lo que proponen la implementación de un estudio de los procesos de reclutamiento y selección de personal basado en el modelo de gestión, para que de esta forma permitan la selección de personal idóneo y competitivo para ocupar el puesto vacante.

Autor: Jean Carlos Cruz Reyes

Año: 2016

Tema: “Diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de talento humano para la empresa ANDEC S.A.”

Resumen: El presente proyecto de tesis propone solucionar los dilemas en la selección, evaluación y capacitación de los colaboradores que están vigentes en la empresa ANDEC S.A., la causa de esto es porque no existen adecuadas herramientas que sirvan de ayuda para la gestión por competencia del Talento Humano dentro de la empresa. El propósito primordial de este trabajo de tesis es identificar las competencias específicas, transversales y organizacionales mediante la creación de la herramienta de los descriptivos de cargo, para recopilar toda la información necesaria de los puestos de trabajos y de sus

competencias las mismas que permitirán a la empresa aprovechar al máximo el potencial de cada uno de sus trabajadores.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Antecedentes Históricos

La etimología del término competencia señala que competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV.

El modelo de gestión por competencias tuvo su surgimiento en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana a finales de la década de 1960 y principios de 1970, siendo su principal exponente el profesor de psicología de la Universidad de Harvard David McClelland, indicando que este modelo permite desarrollar las competencias laborales que deben tener las personas para alcanzar un desarrollo extraordinario en un puesto de trabajo, y cuya finalidad es también optimizar recursos y potencializar las habilidades de los trabajadores en pro de la consecución de objetivos de la empresa.

En el año 1973 McClelland publicó un estudio llamado “Testing for Competences Rather Than Intelligence”, en el cual explico que existen elementos más importantes que solo el del conocimiento que tiene un trabajador para desarrollar un cargo laboral y estos componentes pueden ser sus creencias, valores, actitudes y comportamientos que pueden pronosticar un rendimiento excelente en su puesto de trabajo, durante estas investigaciones McClelland encuentra que para predecir con mayor eficiencia el rendimiento, era necesario estudiar directamente las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto las competencias de McClelland se presentan ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento excelente en el trabajo por medio de estudios que se efectuaban a través una serie de entrevistas y observaciones permitiendo de esta manera identificar las características y conductas de las personas para que de este modo ver desenvolvimiento en las tareas que incursionaban netamente en el puesto en la que se desenvuelven los trabajadores.

DEFINICIÓN DEL TÉRMINO DE COMPETENCIAS

El concepto de competencias ha sido un dilema para muchas empresas durante muchos años al querer implementar tal termino ha llevado a los directivos empresariales y

consultores organizacionales a estudiar detalladamente este término y a la vez diseñar táctica que permitan estructurar una propuesta metodológica para el diseño de un modelo de competencias laborales para el interior de cada organización. En este orden de ideas emerge una gama de definiciones en torno al concepto de competencias tales como la de:

Rodríguez y Feliú (2014) definen a las competencias como “Un conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.” (p.120)

Para Levy-Leboyer (2014), define el concepto de competencias como : “Un esquema donde plantea a las competencias, como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, las que hace eficaces en una situación determinada, así mismo sostiene que las competencias se dan en base a la experiencia, pero se adquiere a condición de las aptitudes y los rasgos de personalidad.”(p.80)

La Organización Internacional del Trabajo (2016) afirma lo siguiente: “Las competencias se definen como las capacidades de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos en base al desarrollo de sus conocimientos, habilidades y capacidades al momento de llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificadas en el saber, el hacer y el saber hacer.” (p.70)

Según (Dalziel et al, Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos, 2017) definen a las competencias como: “Un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para el desempeño excelente en el ámbito personal, social y laboral.” (p.56)

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión de talento ha ido evolucionando a través de los años, esta área es muy indispensable dentro de las empresas ya que con ella se logra formar he incorporar nuevos elementos a la fuerza laboral, además desarrolla y retiene al recurso humano existente que la labora en las empresas la misma que depende de aspectos como la cultura, la estructura y el ambiente que se logra obtener dentro de la misma gracias a una buena gestión del departamento de recursos humanos.

Cada una de las empresas posee un departamento de talento humano el mismo que ayudara a controlar el bienestar de los trabajadores y por ende el desarrollo de toda la empresa.

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están implicados en funciones como el reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento del personal.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La gestión del talento humano por competencias está produciendo cambios muy importantes a través de la implantación de nuevos enfoques de recursos humanos los mismos que se van apoyando en el uso de las competencias donde adoptan un verdadero pensamiento estratégico ayudando a todo el capital humano a ser cada vez más productivo y eficaz en el ámbito laboral.

De acuerdo con Cruz y Vega (2016) indican que “La gestión de talento humano por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo está efectuando, además es una herramienta que permite flexibilizar a la empresa, ya que logra separar a la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores primordiales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas“ (p.120).

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Según Spencer y Spencer existen cinco principales tipos de competencias:

- **Conocimientos:** Es la combinación de elementos que integran la experiencia, los valores y la información de ciertas áreas específicas.
- **Destrezas:** Es la habilidad y experiencia en la realización de una actividad determinada, generalmente automática o inconsciente.
- **Rasgos de personalidad:** Es el comportamiento que las personas realizan en distintas situaciones y ocasiones. Estos rasgos son constructos que permiten describir las diferencias individuales de una persona.
- **Habilidades:** Son las características o atributos que posee una persona relacionadas con las actividades a desempeñar.
- **Concepto de uno mismo:** Son las actitudes, valores y percepciones de las personas relacionadas con su propia imagen de sí mismo.

De acuerdo con Spencer y Spencer , introdujeron el Modelo del Iceberg para definir bien a las competencias, en el cual dividen en dos grandes grupos, característica visible que son las más fáciles de identificar y desarrollar tales como los conocimientos, destrezas y las habilidades que están más en la superficie, y las características no visibles tienden a ser más complejas al momento de detectarlas y de evaluarlas, puesto que comprenden condiciones como el concepto de uno mismo, rasgos de personalidad y los valores.

Figura 1: Modelo Iceberg



**Fuente: Administración de recursos humanos
Elaborado por: Spencer y Spencer (1993)**

Para poder implantar un modelo de competencias, lo primero que se debe hacer es determinar la táctica, en base a la misión y visión, es decir, el modelo de competencias parte de la información estratégica, y del material actualizado disponible.

Figura 2: Competencias en relación a la estrategia



**Fuente: Administración de recursos humanos
Elaborado por: Spencer y Spencer (1993)**

DICCIONARIO DE COMPETENCIA

De acuerdo con Alles (2011) “El Diccionario de competencias es un documento que recoge una serie de definiciones de palabras con sus grados o niveles y esta sirve para gestionar al talento humano y estas deben estar alineadas a las tácticas de la empresa”. (p.130)

Una competencia puede ser de tipo:

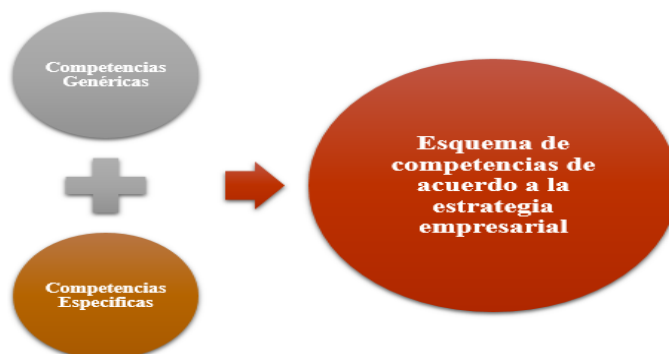
Figura 3: Tipos de competencia para el diccionario de competencias



Fuente: Componentes de la gestión del talento humano por competencias
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

El diccionario de competencias se desarrollará de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 4: Esquema de competencias



Fuente: Componentes de la gestión del talento humano por competencias
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada empresa, se clasifican en:

- **Competencias genéricas:** Son aquellas competencias que apuntan al reclutamiento de recursos personales (conocimientos, habilidades y actitudes), y estas constituyen la dimensión ético-valórica y que esta parte de la dimensión del desempeño profesional que son parte del perfil de egreso del nuevo personal.
- **Competencias Específicas:** Consisten en conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada.

GRADOS DE COMPETENCIA

De acuerdo con Alles (2012) “Propone las siguientes divisiones para poder evaluar una competencia, la cual nos será útil para el estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencias para las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

- **Nivel 4:** Alto
- **Nivel 3:** Bueno, por encima del estándar.
- **Nivel 2:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido. No indica una subvaloración de la competencia)
- **Nivel 1:** Insatisfactorio.

COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Existen muchos tipos de componentes de las competencias según distintos autores, pero la más utilizadas son las de una perspectiva holística que se conforman por componentes que abarcan los conocimientos, actitudes (concepto de uno mismo, rasgos de personalidad, valores), características, motivaciones, habilidades y destrezas de una persona dentro de un contexto determinado, que le permita responder a la situación logrando realizar actividades según criterios de éxito explícitos cumpliendo resultados esperados.

De acuerdo con los autores Spencer y Spencer los tipos de competencias hacen relación con los cinco aspectos del desempeño siendo así podemos detallar a:

Saber: Son los conocimientos que permiten a la persona desarrollar los comportamientos que se deben manifestar en una determinada competencia. Estos pueden ser técnicos, orientados a la realización de tareas o de tipo social que se orientan a las relaciones interpersonales.

Saber Hacer: Aquí encontraremos a las habilidades y destrezas, que permiten poner en práctica las capacidades que una persona posee, para solucionar problemas que se presenten en el ámbito laboral. Podemos hablar de habilidades técnicas las cuales servirán para la ejecución de diversas tareas, así como de las habilidades sociales que permiten relacionar a una persona con otras, dentro de un mismo o distintos contextos.

Saber Estar: Son las actitudes e intereses que se manifiestan acordes con las principales características del entorno empresarial. Es mantener en consideración los valores, creencias

y actitudes que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto determinado.

Querer hacer: Se entiende como los aspectos motivacionales, que determinan que una persona realice o no, los comportamientos que caracterizan a una competencia. Existen diversos factores de carácter interno.

Poder hacer: Hace referencia a las características personales y de la empresa. La persona debe de disponer de los medios y los recursos necesarios para evidenciar el comportamiento implícito dentro de una competencia específica, esto se refleja en la facilidad o dificultad que pueda presentar el desempeño de la competencia.

Figura 5: Componentes de las competencias



Fuente: Componentes de la gestión por competencias
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Modelo de gestión del talento humano tradicional

El modelo tradicional es un modelo común que utilizan las empresas para atraer al personal a la empresa que consta de pasos esenciales para cubrir la vacante existente.

Mediante este modelo las empresas buscan reducir costos al momento de incorporar al personal, algunas de ellas utilizan pruebas, test para medir el nivel de capacidad que posee una persona, pero muchos de estas personas ingresan de manera inmediata por recomendaciones del propio personal que labora en la empresa o fuera de la empresa sin antes haber realizado un análisis de las habilidades y destrezas de los aspirantes. (Salgado & Moscoso, 2008, pág. 17)

Modelo de gestión del talento humano por competencias

El modelo por competencias hace un énfasis refiriéndose a que este modelo busca tener personas con un alto nivel de capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo permitiéndose desarrollar de mejor manera. El modelo busca definir de manera concreta habilidades, conocimientos y destrezas propias de cada una de las personas, concretando así que el modelo permite elegir a las personas idóneas para el puesto trabajo las mismas que deberán cumplir con las características específicas del perfil de trabajo requerido por lo tanto el aspirante deberá tener deseos de trabajar en equipo tener motivación personal lo cual permite disminuir el nivel de rotación y costos que incurren en la empresa.

A continuación, se presenta los modelos de gestión por competencias que tanto Mertens y Gonczi consideran, los mismos que son citados por (Blas Aritio, 2014)

El modelo funcional: Su objetivo es el establecimiento de un análisis funcional en un campo ocupacional determinado, que visualice desglosadamente las funciones que permiten conseguir el objetivo clave de una organización. A partir de dicho análisis se identifican las competencias requeridas para llevar a cabo dichas funciones. En definitiva, este modelo o método postula desglosar todas las funciones y sub-funciones que permiten a una organización alcanzar sus propósitos y objetivos.

El modelo conductista: Su objetivo es la identificación de los comportamientos exitosos que realizan los mejores trabajadores, los cuales sirven de referente para establecer las competencias que expresan el mejor desempeño en la empresa; en definitiva, este modelo procura identificar las capacidades personales que conducen a los desempeños óptimos en la organización.

El modelo constructivista: Su objetivo es la construcción de las competencias profesionales mediante un proceso de discusión y debate entre los propios trabajadores, que reflexionan sobre las tareas y problemas que se presentan a la organización; las alternativas de solución a dichos problemas remiten al descubrimiento o construcción de las competencias profesionales.

El modelo holístico: Propone una elaboración integrada de todas las competencias requeridas en el desempeño laboral orientadas las competencias genéricas y específicas.

PLANEACIÓN DE TALENTO HUMANO

Es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir, cuales puestos cubrirá en base a: la proyección de las vacantes y la decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos y externos. La planificación del talento humano debe ejercer como un enlace entre la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general de una empresa. En la actualidad los empleadores hacen hincapié en la administración de talento, que implica identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial. (Dessler & Varela, Administración de recursos humanos:Enfoque latinoamericano, 2011)

La planeación del talento humano es de suma importancia en el proceso de dirección estratégica, ya que, ayuda con los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Es decir, es una técnica la planeación de personal tiene como objetivo determinar de manera sistemática la provisión y demanda de candidatos que tendrá una organización. Además, la planeación de talento humano permite ubicar al nuevo personal de acuerdo a sus competencias (conocimiento, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas), en el puesto de trabajo adecuado con el fin de garantizar de manera eficiente el desempeño del empleado, así como el logro de metas ya establecidas.

PERFIL DEL PUESTO VACANTE POR COMPETENCIAS

El perfil del puesto vacante por competencias es el conjunto de requisitos las cuales permitan identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que marcan la diferencia entre los profesionales aceptables y los profesionales de éxito para que de esta forma contar con candidatos más idóneos para ocupar la vacante. La realización del perfil del puesto de trabajo se hace necesario previamente tener un profesiograma de dicho puesto de trabajo. Este es un documento que explique qué características tiene que tener la persona idónea para llenar la nueva vacante. Al definir el perfil, sentamos las características fundamentales que debe poseer un candidato para que ocupe el puesto vacante. Habitualmente se distingue entre:

- **Requerimientos básicos o fundamentales:** Son aquellas “condiciones indispensables sin las cuales será imposible un rendimiento “normal” en el puesto: por ejemplo, una capacitación básica para las tareas fruto de una formación y experiencia relacionada (en puesto similar).

- **Requerimientos adicionales o complementarios:** Son las características que, combinadas con los requisitos básicos, permitirían un “rendimiento superior”: por ejemplo, formación específica y experiencia en puesto idéntico.

Procedimiento para la elaboración de un perfil del puesto vacante por competencias

Para la elaboración del perfil por competencias se tomarán los siguientes elementos:

1. Descripción del cargo
2. Análisis del cargo
3. Especificaciones del cargo

Descripción del cargo: Consiste en definir los criterios que responden a la estructura organizacional requerida para la empresa la cual es importante porque permite la planificación en desarrollo de entrenamientos y la evaluación de desempeño.

Análisis de cargo: Se define como las cualidades que debe de tener el cargo, la cuales están formados por factores extrínsecos. El siguiente análisis debe de contener:

- **Requisitos intelectuales:** Están basados en las exigencias del cargo, serán las características que deben de poseer los ocupantes para desempeñar el cargo de manera adecuada, tales como, instrucción académica, experiencia laboral y las aptitudes.
- **Requisitos físicos:** Son los factores que inciden en cuestión de cantidad y continuidad de los esfuerzos físicos y mentales, tales como. Esfuerzo físico-capacidad visual y destreza o habilidad.
- **Características del trabajo:** Son las condiciones en donde se desarrolla el trabajo, las cuales pueden ser, ambiente de trabajo y riesgo.

Especificaciones del cargo: Se describen los parámetros del perfil, tales como, nivel académico, experiencia laboral, conocimientos y competencias que debe de poseer el candidato para ocupar el cargo.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL POR COMPETENCIA

Para Chiavenato (2012) “El reclutamiento constituye la primera fase del proceso de la colocación de talento humano en distintos cargos en una empresa, y esta tiene como objetivo es reunir la mayor cantidad de aspirantes con capacidades, destrezas y habilidades con el fin de escoger a la persona más idónea para asumir ese puesto.” (p.120)

Alles (2006) afirma que: “El reclutamiento es un proceso para atraer e identificar a candidatos potencialmente competente para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a algunos de ellos para que reciban el ofrecimiento de empleo.” (p.184)

El reclutamiento de personal por competencia se puede dar de tres formas:

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo
- Reclutamiento mixto

Reclutamiento de personal interno: Este proceso se lo realiza buscando los candidatos potenciales dentro de la propia empresa, es decir aquel trabajador que consta en nómina y que reúne los requisitos y experiencia necesaria para asumir el nuevo puesto disponible. Realizar un reclutamiento interno fomenta el crecimiento y la carrera profesional de un empleado y lo motiva a seguir trabajando con ahínco y esmero. La selección de este tipo de reclutamiento, disminuirá el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo, además ayudará a mantener y mejorar la motivación del personal. Este tipo de reclutamiento puede llevar alguna de las siguientes acciones: transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal y se los da a conocer a través de los recursos que posee la empresa.

Reclutamiento de personal externo: Existen ocasiones en que la empresa no encuentre el candidato idóneo dentro de la propia organización, por lo cual buscará y dará la oportunidad al mercado laboral ofertando y disipando la gran demanda existente, es decir mediante este proceso se estará buscando atraer gente con nuevas ideas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales y potenciales.

Según Jiménez (2011) indica que el reclutamiento externo: “Comúnmente utilizan las empresas, teniendo como fundamento la incorporación de habilidades, destrezas o conocimientos que incrementarán talento a la organización, bien por carecer del mismo o ante la necesidad de incrementarlo. Como su propio nombre lo indica, los centros de referencia son externos al propio sistema.” (p.270)

La búsqueda de candidatos externos se encuentra de varias formas: bolsas de trabajo, contactos o recomendaciones, anuncios en los medios de comunicación, centros de

formación: institutos y universidades, empresas de la competencia, candidaturas anteriores, jobsite (portales de empleo), compañías de cazatalentos (head-hunters) etc.

Tabla #1: Ventajas y Desventajas del reclutamiento interno – Externo

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • El candidato ya posee conocimientos sobre la empresa y ésta sobre él. • Se reduce el margen de error y el proceso tiene una mayor fiabilidad y validez. • Los empleados se sienten más seguros y comprometidos con los intereses a largo plazo de la empresa. • La promoción interna aumenta la motivación • Es más barato que el externo, pues evita entre otros los gastos de publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de encontrar en la propia empresa a la persona con el perfil requerido. • Puede generar luchas internas, conflictos y falta de cooperación entre el personal laboral.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Atrae a gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización • Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar a un profesional ya formado o cualificado, especialmente, cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir • Su coste puede ser elevado • Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno • Puede originar frustración entre el personal de la empresa al ver que sus expectativas de carrera son cortadas • Puede afectar a la política salarial de la empresa.

Fuente: Administración de recursos humanos

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Reclutamiento de personal mixto: Se da a través de la combinación del reclutamiento interno como externo ya que de esta forma la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

La selección por competencias tiene como finalidad encontrar expertos que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la empresa, por lo tanto, su principal objetivo es elegir personas con talento que se representa básicamente en tres elementos: conocimientos, competencias, y motivación.

De acuerdo Montes y González (2010), definen el proceso de selección por competencia como “Un proceso que tiene como propósito dotar a la empresa del personal competente, garantizando así el desempeño correcto para el puesto y reduciendo de esta manera el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.”(p.47)

Hoy en día las empresas no buscan seleccionar personal basado en la experiencia curricular, optan por evaluar sus competencias, permitiendo seleccionar un personal adecuado valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos contribuyendo a la

organización a ser más competitiva en el desarrollo de sus actividades por lo cual presentamos un proceso de selección para poder elegir de una manera eficaz y eficiente a un nuevo miembro de la organización. Para garantizar que la selección por competencia sea eficaz se debe contar con información clara sobre tres aspectos importantes:

- 1. La organización:** Es importante conocer los puestos de trabajo que se encuentran vacantes, las características del trabajo, y las disposiciones legales.
- 2. El puesto de trabajo:** Es necesario conocer con claridad las condiciones laborales, seguridad, horarios, presión en el trabajo, que son fundamentales para un determinado puesto.
- 3. El candidato al puesto:** Durante la selección del personal se deben analizar varios factores físicos (fuerza, altura, sexo, peso, resistencia al cansancio, etc.) y psicológicos (temperamento, inteligencia, destrezas, aptitudes, aspiraciones, debilidades, personalidad, etc.) de los candidatos a los puestos existentes, debido a que cada persona percibe las situaciones de manera diferente, originando mayor o menor eficiencia en su desempeño laboral dentro de la empresa.

PROCESOS SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIA

El proceso de selección de personal por competencias tiene como finalidad encontrar a profesionales que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la empresa. Generalmente la selección del personal varía de una empresa a otra, ya sea por la secuencia de etapas que siguen o por las evaluaciones que utiliza dependiendo del cargo al cual se postula. Las empresas comúnmente siguen la siguiente secuencia para seleccionar a su nuevo personal:

Requerimiento de personal: Este factor se inicia cuando en las empresas se presenta una vacante, es decir un puesto disponible que puede ser cubierto por otra persona dependiendo de sus capacidades y preparación.

Requisición de personal: Es el diseño con el que el área que solicita la vacante especifica el perfil laboral y profesional del aspirante a contratar, este documento sirve cuando se requiere cubrir una vacante. Es importante tenerla porque nos facilita conocer las necesidades del área que realiza la solicitud, así como también las funciones y responsabilidades de la nueva persona a contratar.

Análisis de Puestos: Una vez recibida la solicitud por parte del departamento respectivo esté procederá al análisis del puesto con el objetivo de determinar los requerimientos que debe de poseer la próxima persona a ocuparlo.

Reclutamiento: Consiste en la difusión sobre la necesidad que tienen las empresas de contratar personal, convocan a las personas que se creen aptas para ocupar los cargos disponibles. El tipo de reclutamiento que pueden emplear las empresas son el: reclutamiento interno-externo y mixto para que de esta manera poder encontrar el talento humano requerido.

Pre-Selección (Evaluación de hojas de vida): Se evalúan todas las hojas de vida receptadas, depurando los que no cumplan con los requisitos y el perfil establecido para el puesto de trabajo en la empresa.

Solicitud de Empleo: Una vez que se ha convocado y por tanto localizado a los posibles candidatos, se procederá a que éstos, llenen la respectiva solicitud de empleo, en la cual otorgarán información personal a la empresa. Es necesario que la entidad receptora de solicitudes reciba a los posibles empleados de una forma amable y cordial a fin de que ellos se vayan formando una buena imagen de la organización.

Entrevista inicial o preliminar: El candidato es entrevistado para detectar las actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarse en el puesto vacante.

Evaluación del candidato: Tienen como objetivo comprobar las capacidades, destrezas y habilidades de los candidatos para facilitar la elección de aquel que se adapte a los requerimientos del cargo.

Exámenes médicos: Acto mediante el cual se interroga y examina de manera general a un candidato con el fin se de determinar su estado de salud, y poder saber los factores que tiene al exponerse a un puesto de trabajo.

Entrevista final de selección y por competencias: En esta etapa la entrevista de selección se busca a través de preguntas directas hacia el candidato, corroborar la información obtenida en su hoja de vida y solicitud de empleo, además de realizárseles algunas preguntas concernientes también a sus anteriores trabajos, aspectos de salud, educación, familia y también incluso sobre factores económicos que influyen en la vida de nuestro candidato. Se realiza también junto con la entrevista una pequeña observación del lenguaje verbal, que puede ser el complemento de las respuestas proporcionadas por el aspirante. Se

recomienda para esta fase contratar a un especialista, que logre realizar la entrevista de manera correcta y además pueda interpretar el lenguaje verbal del candidato. Para la selección se deben tener en cuenta: Presentación personal, Facilidad de comunicación y tipo de vocabulario, Lenguaje corporal, Valores, Nerviosismo y ansiedad, Cordialidad, Puntualidad, Interés.

La entrevista por competencias es un proceso que tiene como objetivo indagar y valorar las competencias de los candidatos(as), mediante preguntas específicas que están relacionadas con las competencias requeridas en el perfil a cubrir.

Elección del candidato: En base a las entrevistas y las pruebas se selecciona al candidato más idóneo para cubrir la vacante disponible.

Decisión final: La decisión es el punto final de la selección del personal, es aquí donde se revisa el informe final para saber cuál de todos los candidatos cumple con todos los requerimientos solicitados y poder cubrir la vacante.

Contratación: La contratación de personal es el procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma; y se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que una persona proporciona a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el nuevo empleado, se mencionan los días que trabajará, los de descanso, el salario que obtendrá, los trabajos que deberá realizar entre otras condiciones.

Inducción: De acuerdo con Alles (2012) define a la inducción como “La etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto con la empresa, funciones y responsabilidades a su cargo.”(p.219) Por lo tanto, el proceso de inducción suministra información general, útil y necesaria sobre la empresa y cuáles son las actividades dentro de la misma, a los nuevos integrantes de la organización, cuyo fin es lograr un desempeño exitoso y satisfactorio.

DESARROLLO Y FORMACIÓN

CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso constante de enseñanza y aprendizaje, orientada a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora dentro de la empresa y

estas permiten mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo, se realiza a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Proceso

Para que la capacitación sea efectiva en una empresa, ésta debe estar enfocada en cumplir con la función más importante de formar y educar a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente y así alcanzar un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. Las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación son:

- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Desarrollo de planes y programas
- Establecimiento de objetivos de la capacitación
- Estructuración de contenidos de la capacitación
- Diseño de actividades de instrucción
- Selección de recursos didácticos
- Diseño de un programa o curso de capacitación
- Impartición o ejecución de la capacitación
- Determinación del proceso de evaluación de los resultados

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Existen varios métodos de capacitación, y para poder determinar cuál de ellos aplicar, las empresas deben tomar en consideración algunos factores como: su efectividad y el contenido del programa con respecto al costo que implica, las instalaciones con la que cuenta la misma, también debemos considerar las necesidades de las personas que recibirán dicha capacitación.

Métodos dentro del trabajo

Es el que se realiza al mismo tiempo que se cumplen con las tareas frecuentes estos son:

- **Mentoring:** Es un proceso de aprendizaje en el cual una empleado con mayor experiencia, conocimientos y desarrollo en competencias (mentor), ayuda, guía,

enseña, y aconseja a otra (mentorizado), en el desarrollo de sus competencias y en la formación de su puesto de trabajo invirtiendo tiempo y conocimientos.

- **Rotación de puestos:** Es la asignación temporal de funciones no relacionadas con el puesto que se encuentra desempeñando, incluso pueden ser asignados a otras áreas con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.
- **Asignación a grupos especiales:** Estas asignaciones se dan en remplazo a las habituales responsabilidades según la descripción del puesto.
- **Asignación a comités o nuevos proyectos:** Se trata de la asignación de un grupo de personas a comités que tienen un propósito y además el objetivo principal es la resolución de problemas, y desarrollo de nuevos proyectos.

Métodos fuera del trabajo

Son aquellas actividades orientadas al desarrollo de conocimientos y competencias, que se pueden realizar dentro o fuera de los horarios laborales.

- **Juegos Gerenciales y Role Playing:** Son técnicas de simulación y dramatización que consiste en poner a personas en situaciones concretas en la cual toman decisiones individuales o grupales, con una diferencia que los juegos gerenciales se enfocan a desarrollar conocimientos mientras el role playing se orienta a desarrollar las competencias.
- **Capacitación on line:** Son actividades de capacitación que se realizan mediante la utilización de la tecnología, no necesitan un desplazamiento físico de las personas que van a realizar la capacitación, así como también podrán elegir el horario para la misma.
- **Cursos formales de capacitación:** Son cursos que realiza la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma, que van desde los clásicos cursos de capacitación hasta postgrados direccionados.

DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo con Alles (2006) manifiesta que el desempeño laboral consiste en “aplicar al empleado un sueldo justo en función de su productividad, un trato adecuado, una formación profesional continua y realizar una capacitación y motivación constante

buscando con ello generar un ambiente laboral adecuado que les permita a los trabajadores desarrollar sus habilidades y demostrar sus competencias. (p.240)

Evaluación del desempeño laboral por competencias

Los programas de evaluación son elementales dentro de la gestión de talento humano para cualquier tipo de empresa, ya que ayudan a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo, por lo tanto, la evaluación es una herramienta que permite mejorar los resultados en las organizaciones.

Según Chiavenato (2012) “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.” (p.97)

Métodos de evaluación de desempeño

Métodos basados en características

- **Escalas gráficas de calificación:** Cada característica a evaluar se representa por una escala en la cual evaluadores indican hasta qué grado el empleador tiene esas características.
- **Escalas mixtas:** Similar a la escala gráfica, pero con descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- **Distribución forzada:** El evaluador elige entre varias declaraciones, generalmente puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

Métodos basados en comportamientos

- **Método de incidente crítico:** Se evalúa el comportamiento de acuerdo al éxito o fracaso del evaluado en alguna parte de sus actividades.
- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento:** Consiste en una serie de escalas verticales para cada dimensión importante del desempeño laboral (cuantitativo o cualitativo).

- **Observación del comportamiento:** Mide la frecuencia de las conductas observables que a cada competencia les corresponde las mismas que se encuentran definidas en el diccionario de comportamientos.

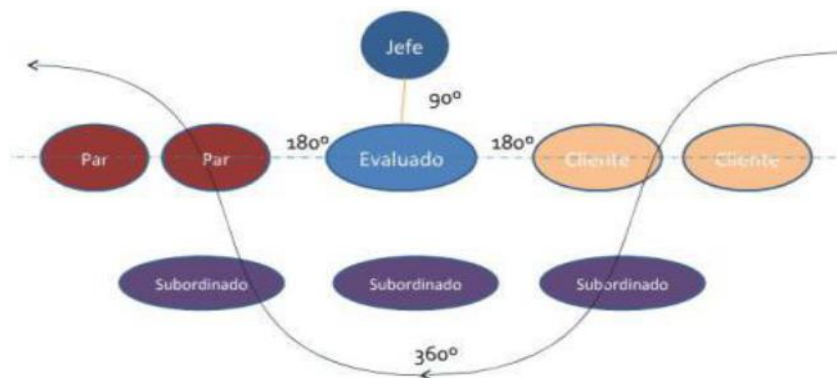
Feedback o evaluación de 360 grados

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Pueden incluir a otras personas como proveedores o clientes.

- **90°:** Es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos.
- **180°:** La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores.
- **360°:** Es una herramienta que permite evaluar todo el entorno tanto cardinales como específicas de la empresa y del puesto según corresponda.

En la siguiente gráfica se pueden observar los tres métodos de evaluación (90°, 180° y 360°) y lo que abarca cada una:

Figura 6: Evaluación de 360°



**Fuente: Administración de recursos humanos
Elaborado por: Spencer y Spencer (1993)**

MARCO CONCEPTUAL

En esta parte de la investigación se indican los conceptos, de los términos más importantes utilizados para el desarrollo de esta investigación documental, con el fin de facilitar su entendimiento y comprensión.

Capital humano: Es la capacidad productiva que posee cada ser humano, sus habilidades, destrezas, aptitudes, motivaciones e intereses y a medida que los conocimientos del individuo crecen también crecerá su capital humano, lo que constituye un requerimiento clave en las organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Competencias: Se define como la capacidad, la habilidad, la destreza, para realizar una tarea específica.

Inconformidad: Descontento por los empleados ya sea por decisión o una situación en un puesto de trabajo.

Grandes Empresas: Empresa que cuenta con 100 empleados en adelante.

Gestión del Talento Humano: es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, dentro de su puesto de trabajo.

Habilidades: La habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

Mediana Empresa: Empresa que cuenta con 50 a 99 empleados.

Recursos Humano: Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos con el único fin de atraer individuos idóneos para el cargo establecido por la empresa.

Rotación de puesto de trabajo: Cambios constantes del empleado de la organización a otros puestos de trabajo generando problemas al incorporarse a los nuevos cargos y a nuevas responsabilidades que esto conlleva.

Selección de Personal: Elegir al personal adecuado a través de un reclutamiento.

2.1.HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1.1. Hipótesis General

- La deficiente selección de personal por competencia afecta de forma negativa en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

2.1.2. Hipótesis Particulares

- Determinar si las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro verifican los procesos para realizar una mejor selección del personal por competencias.
- Si en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro cumplen con un proceso de selección de personal por competencias van a tener un personal idóneo.
- La inconformidad de los empleados eleva la rotación en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.
- Los conflictos laborales disminuyen el nivel de productividad de los empleados en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

2.1.3. Declaración De Variables

VARIABLES DEPENDIENTES

- El Talento Humano en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.
- El proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.
- Cumplimiento del proceso de selección de personal en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.
- La rotación de los empleados en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.
- El nivel de productividad de los empleados en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

VARIABLES INDEPENDIENTES

- Deficiente selección de personal por competencia
- Proceso de selección de personal por competencias
- Personal idóneo
- La inconformidad de los empleados
- Los conflictos laborales

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

Según Bernal (2013) señala que: “la metodología de una investigación documental incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación.”(p.29). Los tipos de investigación que se implementaran son los siguientes:

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Cualitativa:- Consideramos de gran importancia ya que las variables expuestas poseen diversas características o cualidades que serán estudiadas de manera profunda durante el proceso investigativo.

Investigación de campo:- Permitirá recolectar información necesaria tomada directamente desde las empresas, para que los resultados sean verídicos.

Investigación Explicativa: - Será de mucha ayuda porque por medio de ella se dará la explicación detallada de las causas y efectos que originan el impacto laboral que generan los empleados de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

Investigación Descriptiva:- Permitirá conocer las características, y los perfiles de las personas y de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

El universo estará dirigido a todas las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro, y los trabajadores que las conforman.

3.2.2 Delimitación de la población

Existen 210 medianas y grandes empresas según información proporcionada por la cámara de comercio del Cantón Milagro y 20.400 empleados según censo socio económico del 2010.

3.2.3 Tipo de muestra

Muestra probabilística ya que tenemos una amplia cantidad de medianas y grandes empresas como empleados y se conoce exactamente la población.

3.2.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra para los gerentes o propietarios de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

Calculo de la muestra:

Dónde:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

N: tamaño de la Población = 210

p: posibilidad de que ocurra un evento, p=0.5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q=0.5

E: error, se considera el 5%; E=0.05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z=1.96

$$n = \frac{210 (0.5) (0.5)}{\frac{(210 - 1) 0,05^2}{1,96^2} + (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{52.5}{\frac{0.5225}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{52.5}{0.1360 + 0.25}$$

$$n = \frac{54.75}{0.3860} = 134.7$$

$$n = 135$$

El tamaño de la muestra para empleados de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro:

Dónde:

N: tamaño de la Población = 20,400

p: posibilidad de que ocurra un evento, p=0.5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q=0.5

E: error, se considera el 5%; E=0.05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z=1.96

$$n = \frac{20,400 (0.5) (0.5)}{\frac{(20,400 - 1) 0,05^2}{1,96^2} + 0,5 (0,5)}$$

$$n = \frac{5.100}{\frac{5099.75}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{5,100}{1327.50 + 0.25}$$

$$n = \frac{5,100}{1327.75}$$

$$n = 384$$

3.1.1 Proceso de selección

Se realizará la selección sistemática de los elementos muestrales.

3.2 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Para el diseño de la investigación consideramos los siguientes métodos:

Analítico – Sintético: El método analítico es la separación de un todo en sus partes, este método se fundamenta en que para estudiar un fenómeno es necesario conocer la problemática de cada uno de sus componentes, mientras que el método sintético es la síntesis o unión de los componentes de forma sistemática con el fin de reencontrar la individualidad del problema encontrado. En el proyecto se utilizará el método analítico para poder analizar el proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia, necesitamos conocer la problemática existente para luego unir todas estas conclusiones y llegar a un resultado satisfactorio.

Hipotético – Deductivo: Para realizar el método hipotético- deductivo tenemos que realizar varios pasos: observación del método a estudiar, crear una hipótesis para explicar dicho acontecimiento, deducir las consecuencias o circunstancias que conllevan a esta problemática y verificar o comprobar que tan ciertas son las deducciones comparadas con la experiencia. Se aplicará la utilización de este método debido que se podrá verificar si las hipótesis planteadas en base a la situación actual del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencia en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro son verdaderas o no mediante deducciones realizadas bajo previos estudios relacionados al tema.

Inductivo – Deductivo: Es un modo de inducir o predecir, esto significa ir más allá de lo evidente, se basa en la observación de un fenómeno para luego investigar y realizar generalidades que nos lleven a la confirmación de nuestras indagaciones. Con la

aplicación de este método podremos llegar a determinar las causas y efectos causas que ocasionan el problema actual y poder obtener una conclusión y dar una solución.

3.2.1 Técnicas e instrumentos

Técnicas

Para Bernal (2013) las técnicas “Consisten en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.” (150)

Para la presente investigación documental se consideró como instrumento de recolección de información a las encuestas y entrevistas:

Encuestas

De acuerdo con Hernández (2012) “Las encuestas son técnicas de investigación que permite obtener y elaborar datos de forma rápida y eficaz.” (p.80)

La encuesta estará basada en un cuestionario de quince preguntas con respuestas abiertas y cerradas las cuales van dirigidas a los gerentes o propietarios, mientras que 9 preguntas con respuestas abiertas y cerradas se les realizaran a los empleados que laboran en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

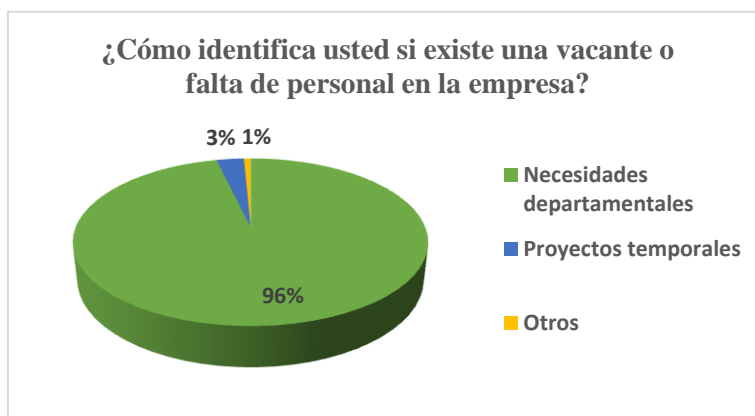
3.3 Resultados de encuestas a los gerentes generales o propietarios

1) ¿Cómo identifica usted si existe una vacante o falta de personal en la empresa?

Tabla 2: Identificación de vacante o falta de personal		
Alternativas	# de encuestados	%
Necesidades departamentales	130	96%
Proyectos temporales	4	3%
Otros	1	1%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 7: Identificación de vacante o falta de personal



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

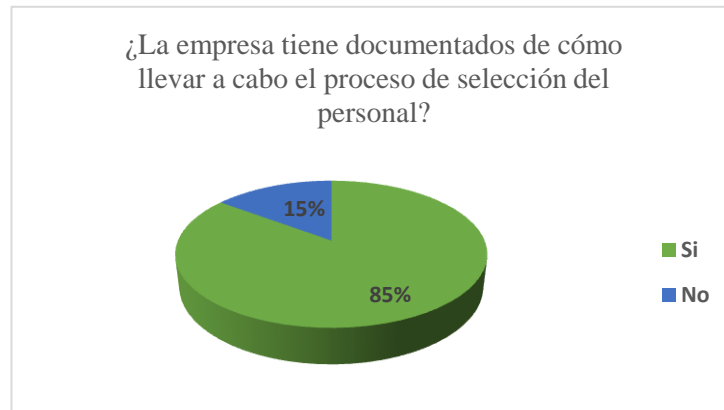
ANÁLISIS: Según el 96% de los encuestados indico que identifica que existe un vacante o falta de personal en su empresa debido a las necesidades departamentales y el 3% de acuerdo a los proyectos personales y un 1% restante por otros.

2) ¿La empresa tiene documentados de cómo llevar a cabo el proceso de selección del personal?

Tabla 3: Documentación del proceso		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	115	85%
No	20	15%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 8: Documentación del proceso



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: De acuerdo al 85% de los encuestados indican que si tienen documentado el proceso y el 15% no lo tienen.

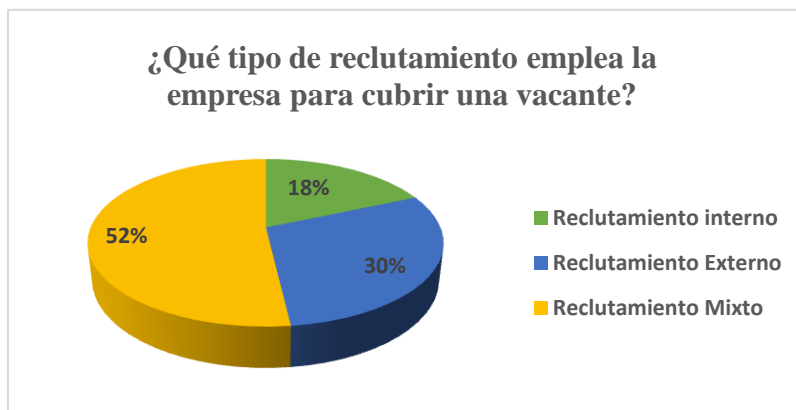
3) ¿Qué tipo de reclutamiento emplea la empresa para cubrir una vacante?

Tabla 4: Tipo de reclutamiento

Alternativas	# de encuestados	%
Reclutamiento interno	25	19%
Reclutamiento Externo	40	30%
Reclutamiento Mixto	70	52%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 9: Tipo de reclutamiento



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: De acuerdo con el 52% de los encuestados indican que utilizan el reclutamiento mixto para cubrir una vacante, el 30% solo emplea el reclutamiento externo mientras que el 18% solo el reclutamiento interno.

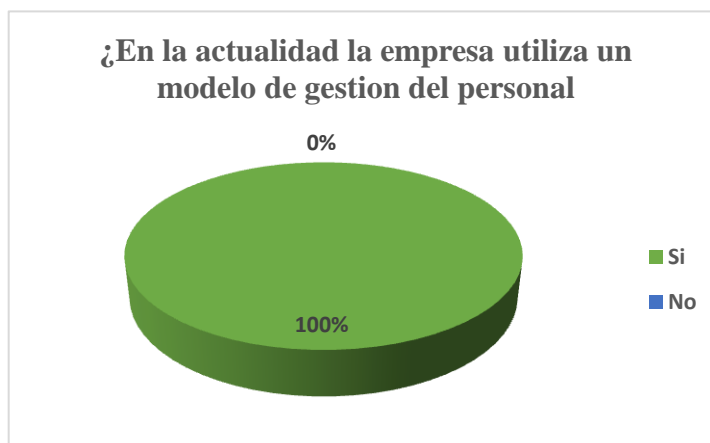
4) ¿En la actualidad la empresa utiliza un modelo de gestión de personal?

Tabla 5: Utilización de un modelo de gestión del personal		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	135	100%
No	0	0%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 10: Utilización de un modelo de gestión de personal



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Análisis: De acuerdo a las encuestas realizadas el 100% de los encuestados si utilizan un modelo de selección del personal.

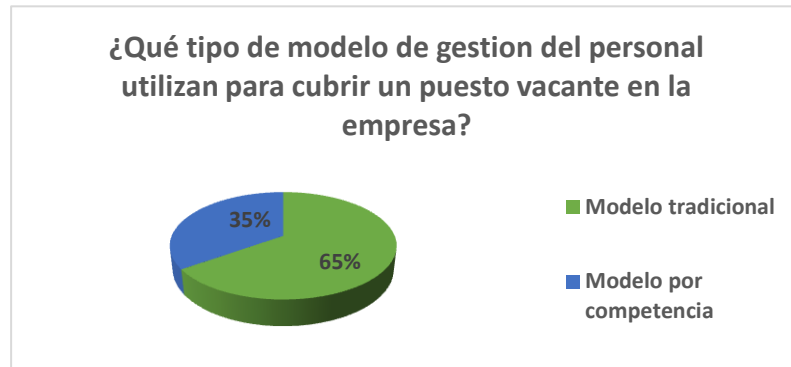
5) ¿Qué tipo de modelo gestión del personal utilizan para cubrir un puesto vacante dentro de la empresa?

Tabla 6: Tipos de modelos de gestión del personal para cubrir un puesto vacante		
Alternativas	# de encuestados	%
Modelo tradicional	88	65%
Modelo por competencia	47	35%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 11: Tipos de modelos de gestión del personal para cubrir un puesto vacante en una empresa



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

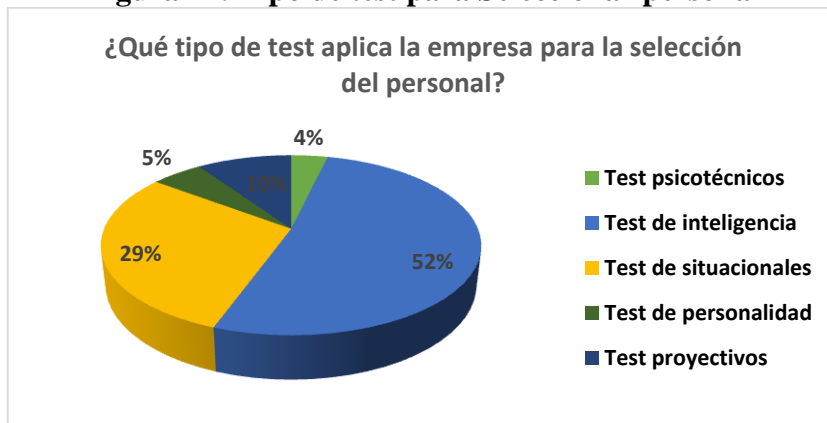
ANÁLISIS: De acuerdo con el 65% de los encuestados indican que utilizan el modelo de gestión tradicional mientras que el 35% si utilizan el modelo d gestión por competencias.

6) ¿Qué tipo de test aplica la empresa para la selección del personal por competencia?

Alternativas	# de encuestados	%
Test psicotécnicos	5	4%
Test de inteligencia	70	52%
Test de situacionales	40	30%
Test de personalidad	7	5%
Test proyectivos	13	10%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 12: Tipo de test para Seleccionar personal



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: El 52% de los encuestados indican que para seleccionar al personal realizan el test de inteligencia, el 29% realizan el test situacional, el 10% realizan los test proyectivos, el 5% el realizan el test de personalidad y 5% realizan test psicotécnicos.

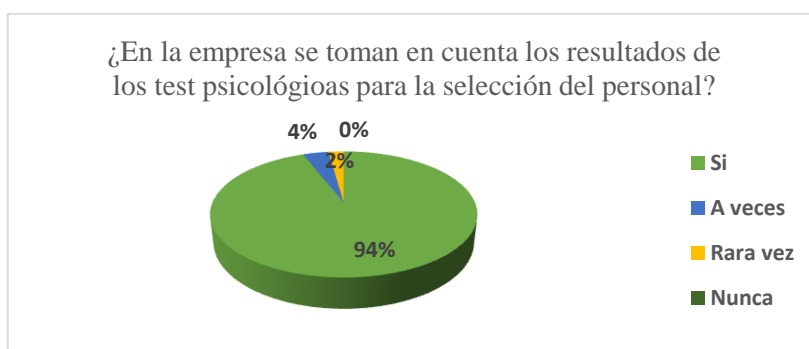
7) ¿En la empresa se toman en cuenta los resultados de los test psicológicos para la selección del personal?

Tabla 8: Resultados de los test para seleccionar al personal		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	127	94%
A veces	5	4%
Rara vez	3	2%
Nunca	0	0%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 13: Resultados de los test para seleccionar al personal



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: El 94% de los encuestados indican que, si toman en cuenta los resultados de los test psicológicos para seleccionar al personal, el 5% a veces toman en cuenta los resultados para seleccionar al personal y el 3% rara vez.

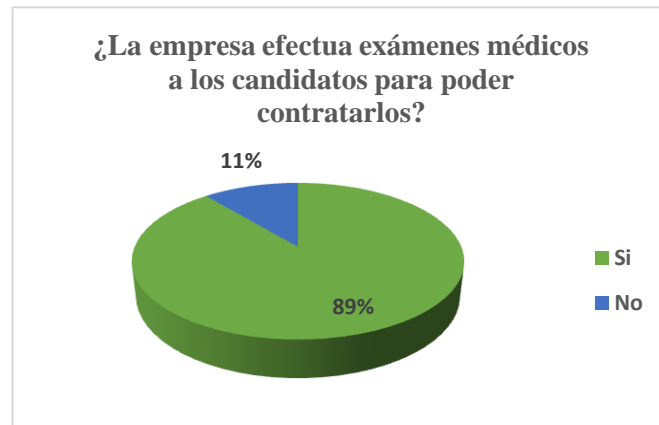
8) ¿La empresa efectuada exámenes médicos a los candidatos para poder contratarlos?

Tabla 9: Exámenes médicos		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	120	89%
No	15	11%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 14: Exámenes médicos



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: El 89% de los encuestados indican que si realizan exámenes médicos para poder contratar a los candidatos y el 11% indican que no realizan exámenes médicos para poder contratar a los candidatos.

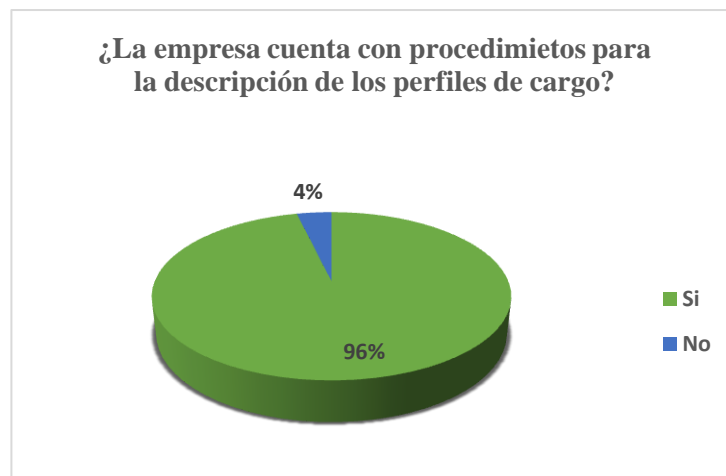
9) ¿La empresa cuenta con procedimiento para la descripción de los perfiles de cargo?

Tabla 10: Descripción de los perfiles de cargo

Alternativas	# de encuestados	%
Si	130	96%
No	5	4%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 15: Descripción de los perfiles de cargo



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: El 96% de los encuestados indican que, si cuentan con la descripción de los perfiles de cargo, mientras que el 4% no.

10) ¿Las funciones o cargas de trabajo están relacionadas con el perfil del personal que este desempeña en su puesto?

Tabla 11: Funciones o cargas de trabajo relacionadas con el perfil		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	116	86%
A veces	11	8%
Rara vez	6	4%
Nunca	2	1%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 16: Funciones o cargas de trabajo relacionadas con el perfil



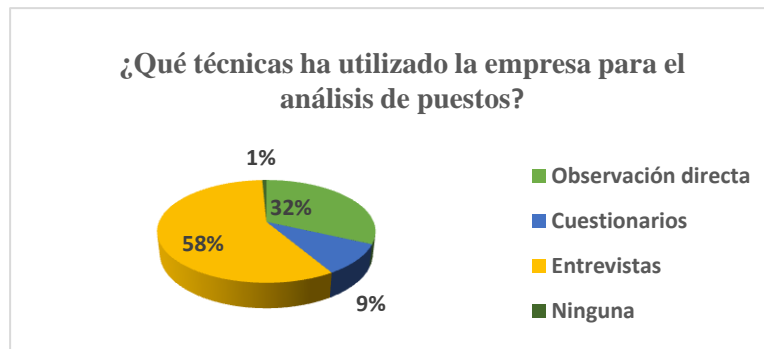
Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

11) ¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos?

Tabla 12: Técnicas que utilizas para el análisis del puesto		
Alternativas	# de encuestados	%
Observación directa	43	32%
Cuestionarios	13	10%
Entrevistas	78	58%
Ninguna	1	1%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 17: Técnicas que utilizas para el análisis del puesto



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: El 58% de los encuestados indican que utilizan las entrevistas para el análisis del puesto, el 32% utilizan la observación directa para el análisis del puesto, el 9% utilizan los cuestionarios para el análisis del puesto.

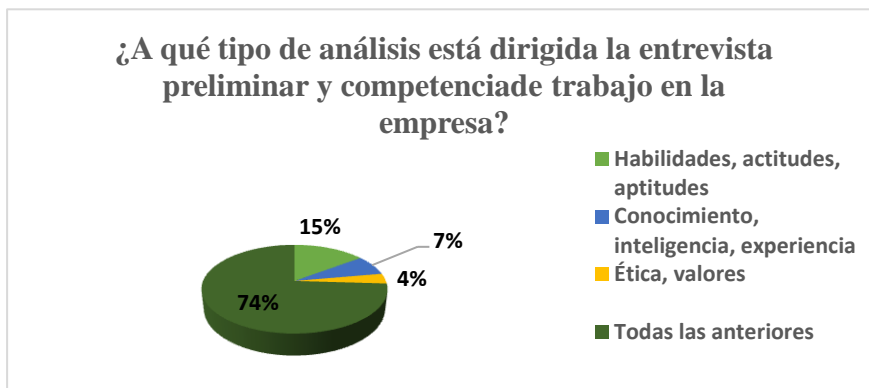
12) ¿A qué tipo de análisis está dirigida la entrevista preliminar y competencia de trabajo en la empresa?

Alternativas	# de encuestados	%
Habilidades, actitudes, aptitudes	20	15%
Conocimiento, inteligencia, experiencia	10	7%
Ética, valores	5	4%
Todas las anteriores	100	74%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 18: Tipos análisis está la entrevista preliminar y competencia



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

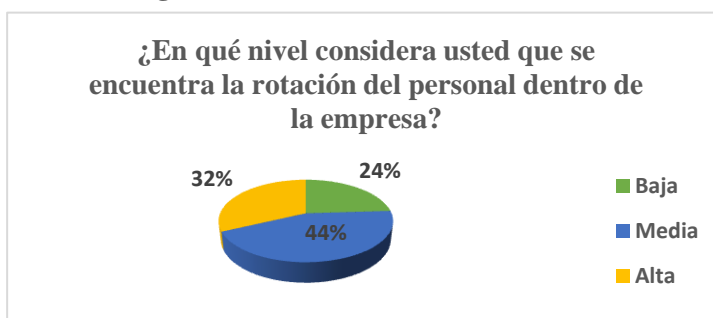
ANÁLISIS: El 74% de los encuestados indican que el análisis de la entrevista preliminar y competencia está dirigido a las habilidades, actitudes, aptitudes, conocimiento, inteligencia, experiencia, ética y valores.

13) ¿En qué nivel considera usted que se encuentra la rotación del personal dentro de la empresa?

Tabla 14: Nivel de rotación		
Alternativas	# de encuestados	%
Baja	30	24%
Media	55	44%
Alta	40	32%
Total	125	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 19: Nivel de rotación



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: El 44% de los encuestados indican que el nivel de rotación del personal está en un nivel medio.

14) ¿En la empresa se evalúa constantemente la eficiencia de su personal?

Tabla 15: Evaluación/Eficiencia del personal		
Alternativas	# de encuestados	%
Siempre	10	7%
Muchas veces	5	4%
Pocas veces	100	74%
Nunca	20	15%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 20: Evaluación/Eficiencia del personal



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

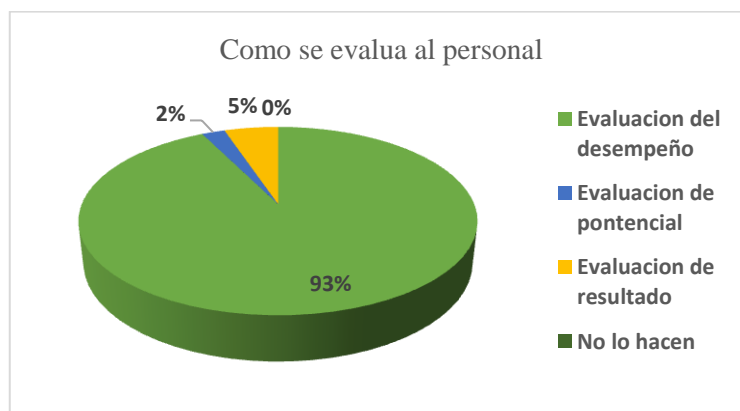
ANÁLISIS: El 54% de los encuestados establecieron que pocas veces evalúan la eficiencia de su personal mientras que un 15% nunca lo hacen.

Cómo:

Alternativas	# de encuestados	%
Evaluación del desempeño	125	93%
Evaluación de potencial	3	2%
Evaluación de resultado	7	5%
No lo hacen	0	0%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 21: Como se evalúa al personal



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: El 93% de los encuestados establecieron que pocas veces evalúan la eficiencia de su personal mientras que un 3% evalúan el potencial

15) ¿El personal recibe capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Alternativas	# de encuestados	%
Si	115	85%
No	20	15%
Total	135	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 22: Capacitación



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: El 85% de los encuestados indican que si brindan capacitación para mejorar el desempeño laboral de los empleados mientras que un 15% no brindan capacitación a sus empleados.

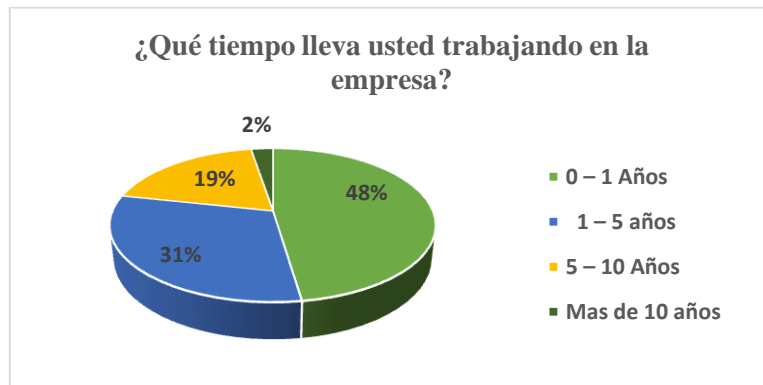
Resultados de encuestas a los empleados

1) ¿Qué tiempo que lleva usted trabajando en la empresa?

Alternativas	# de encuestados	%
0 – 1 Años	183	48%
1 – 5 años	118	31%
5 – 10 Años	73	19%
Mas de 10 años	10	3%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 23: Tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: Por medio de la encuesta realizada podemos visualizar que el 48% de los encuestados tienen de 0-1 años trabajando y el 31% de 1-5 años que nos permite observar que la rotación de los empleados es frecuente en las medianas y grandes empresas del sector comercial del Cantón Milagro.

2) ¿Cuál fue el medio de ingreso a su puesto de trabajo?

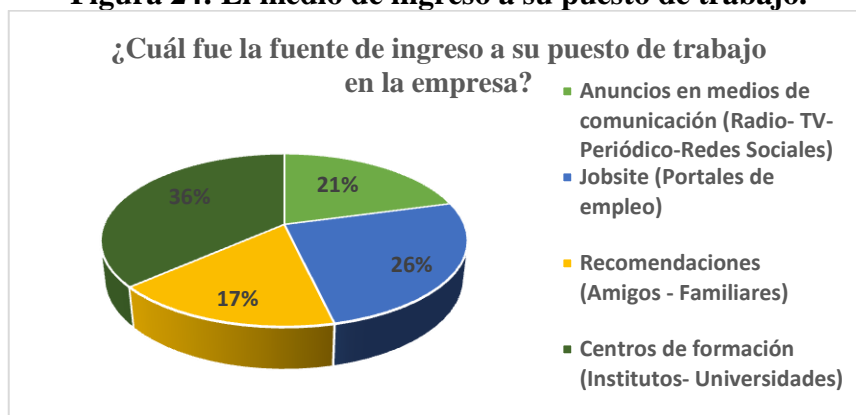
Tabla 19: El medio de ingreso a su puesto de trabajo

Alternativas	# de encuestados	%
Anuncios en medios de comunicación (Radio- TV- Periódico-Redes Sociales)	80	21%
Jobsite (Portales de empleo)	98	26%
Recomendaciones (Amigos - Familiares)	66	17%
Centros de formación (Institutos- Universidades)	140	36%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 24: El medio de ingreso a su puesto de trabajo.



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

ANÁLISIS: Según las encuestas realizadas a los empleados de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro el medio de ingreso a su puesto de trabajo dio como resultado que el 36 % es por centros de formación (Institutos-Universidades), el 26% por Jobsites, el 21 % medios de comunicación y un 17 % por recomendaciones.

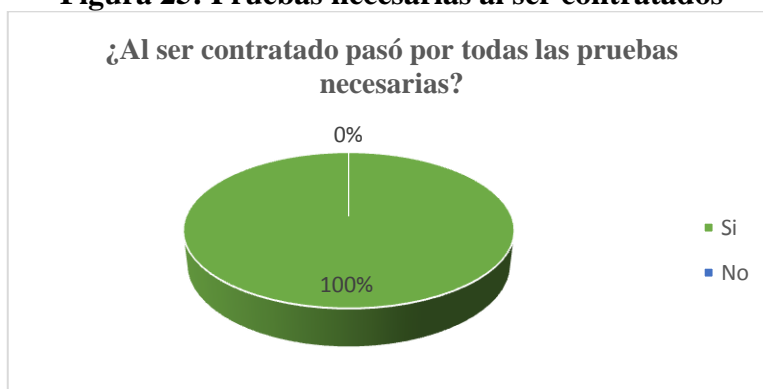
3) ¿Al ser contratado pasó por todas las pruebas necesarias?

Tabla 20: Pruebas necesarias al ser contratados		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	384	100%
No	0	0%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 25: Pruebas necesarias al ser contratados



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Análisis: De acuerdo a las encuestas realizadas al personal de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro el 100% de los encuestados respondió que al ser contratados no paso por las pruebas necesarias.

4) ¿Su puesto de trabajo está acorde a su profesión?

Tabla 21: Trabajo acorde a su profesión		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	188	49%
No	196	51%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 26: Trabajo acorde a su profesión



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Análisis: Según las encuestas realizadas el 51% de los encuestados respondieron no se encuentra en el puesto de trabajo acorde con su profesión mientras que el 49% si está correctamente ubicado.

5) ¿Ha tenido usted problemas de desempeño en su puesto de trabajo?

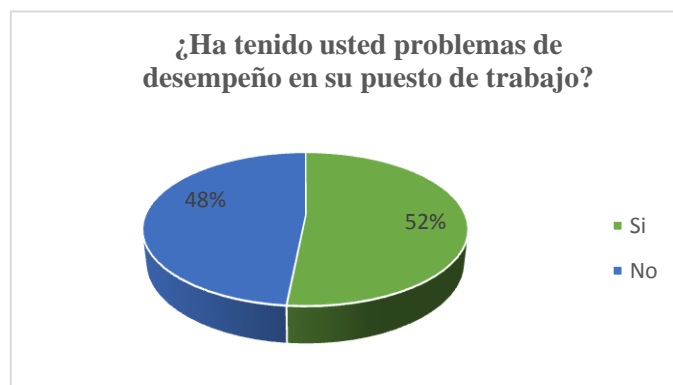
Tabla 22: El desempeño en su puesto de trabajo

Alternativas	# de encuestados	%
Si	198	52%
No	186	48%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 27: El desempeño en su puesto de trabajo



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Análisis: De acuerdo con las encuestas realizadas el 52% de los encuestados si ha tenido problema de desempeño en su puesto de trabajo mientras que el 48% no tiene dificultades en su puesto de trabajo.

6) ¿Se siente conforme con su puesto de trabajo?

Tabla 23: Conforme con su puesto de trabajo		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	184	48%
No	200	52%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 28: Conforme con su puesto de trabajo



ANÁLISIS: Según las encuestas realizadas se puede observar que los trabajadores de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro el 52% no están conformes con su puesto de trabajo y el 48% está conforme.

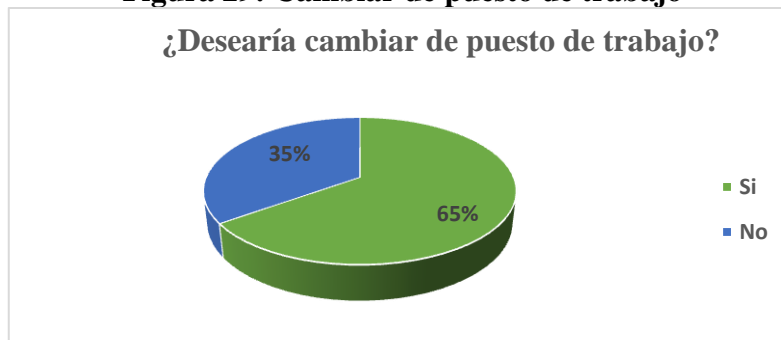
7) ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo?

Tabla 24: Cambiar de puesto de trabajo		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	196	51%
No	188	49%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 29: Cambiar de puesto de trabajo



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

8) ¿Cómo califica usted el ambiente laboral de su trabajo?

Tabla 25: Ambiente laboral		
Alternativas	# de encuestados	%
Confortable	176	46%
Poco confortable	200	52%
No es confortable	8	2%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 30: Ambiente laboral



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Análisis: Según las encuestas realizadas se puede observar que un 46% de los encuestados trabajan en un ambiente laboral poco confortable, el 52% en un ambiente confortable y el 2% no es confortable.

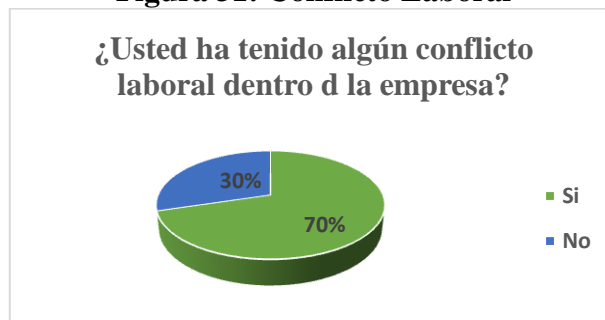
9) ¿Usted ha tenido algún conflicto laboral dentro d la empresa?

Tabla 26: Conflicto Laboral		
Alternativas	# de encuestados	%
Si	270	70%
No	114	30%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Figura 31: Conflicto Laboral



Fuente: Encuesta realizadas a las medianas y grandes empresas

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

CAPÍTULO 4 DESARROLLO DEL TEMA

Es evidente que el segmento de las medianas y grandes empresas influye en gran magnitud en la economía del cantón Milagro, debido a que existe un número considerable de ellas, que indiferentemente de su actividad económica son catalogadas como fuentes generadoras de empleo y de ingresos. Hoy en día, las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro buscan la manera de sobrevivir en un mercado cambiante y competitivo, utilizando estrategias más idóneas y agresivas para poder mantenerse, sin embargo, el proceso de selección del personal basado en el modelo gestión por competencias sirve como técnica para que estas empresas puedan evitar problemas al momento de administrar el capital humano de manera eficiente el cual a su vez le permita crecer, optimizar recursos y lograr un desarrollo integral del personal laboral evitando de esta forma la rotación de empleados lo cual ocasiona que los trabajadores no tengan un buen desempeño y su trabajo sea ineficiente, ocasionando de este modo la pérdida de recursos. Todos los recursos que debe de tener las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro para su funcionamiento son importantes, pero el que se debe destacar es el del talento humano ya que es el elemento más fundamental e indispensable para el logro de los objetivos, y estos debe estar alineados con la misión y visión empresarial pero para que esto se cumpla se debe contar con un personal capacitado con habilidades, destrezas y el conocimiento suficiente para el desarrollo de sus actividades; en otras palabras con las competencias suficientes y requeridas para el cargo.

El recurso humano es uno de los aspectos de más alto impacto sobre el plan estratégico de que debe tener una empresa, y en su desarrollo en cuanto a cualificación y calificación, es uno de los puntos más tratados dentro del tema del aprendizaje organizacional, principalmente, lo relacionado con la formación en el trabajo. El proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencias permitirá mejorar aspectos dentro de las empresas del Cantón Milagro por medio del desarrollo integral del individuo, por esto se hace necesario que los gerentes o propietarios conozcan el modelo por competencia, lo desarrollen y lo implementen debido a que las personas son el corazón de la empresa por lo tanto un personal comprometido es vital para el óptimo progreso de la institución en medida que estos puedan generar valor. La clave de este proceso de selección por competencia está en identificar las características (presentes o potenciales) en procesos como descripción de puestos, reclutamiento, selección del personal, contratación ,

inducción, desarrollo de la formación, evaluación del desempeño para que de esta manera una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos Saber, Saber Hacer, Saber Estar, Querer Hacer, Poder Hacer de esta manera se podrá prever la conducta del personal en el ámbito laboral logrando así un mayor nivel de eficiencia en el desempeño del cargo, y por ende lograr mayores niveles de motivación y satisfacción permitiendo de esta modo que las personas realicen labores que estén asociadas con sus habilidades, destrezas y conocimientos.

Para que este proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias debe estar establecido en competencias genéricas en las que debe estar dotadas de mayor carácter transversal, consisten en competencias comunes a distintas familias ocupacionales situándose en los componentes como el Saber, Saber Hacer, Saber Estar, mientras las competencias específicas deben consistir en conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada orientándose hacia el Querer Hacer, Poder Hacer. Al determinar un modelo de gestión por competencias las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro, deben tener presente cuáles son las características que deben poseer las competencias de acuerdo a las características generales que deben tener:

- **Adecuadas al negocio:** Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.
- **Adecuadas a la realidad actual y futura:** Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa
- **Operativas, codificables y manejables:** Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

- **Terminología y evaluación:** Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.
- **De fácil identificación:** Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

La implementación de este modelo, genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades. Es importante conocer los diferentes modelos de competencia y como se estructuran las competencias a partir de los mismos, estos según Mertens se clasifican en cuatro clases: funcionalista, conductista, constructivista y holístico.

El modelo funcionalista, establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, se usa a nivel operativo, se circunscribe a los aspectos técnicos, es la plataforma de los desempeños mínimos esperados. Los elementos en que se basa son: aspectos técnicos del producto; la observación de la ejecución y los conocimientos asociados requeridos. Es útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminados

El modelo conductista, consiste en identificar las capacidades de fondo que conlleva a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones. No se deriva de los procesos de la organización, si no del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma de decisiones, identifica situaciones y asume riesgos.

El modelo constructivista construye las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la empresa. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización, lo que interesa es identificar las que emergen y potencian los procesos de mejora, es decir, se construyen sobre la marcha. Por último, el modelo holístico que permite identificar y evaluar a las competencias desde un punto de vista más sistémico que incluya no sólo los puestos de trabajo y las personas, sino la cultura, la estrategia y la visión de empresa. Es por eso que se deben contemplar de manera integral, tanto a las tareas a desempeñar de acuerdo al

cargo en función, como a las características de personalidad que permitan desarrollarlas con eficiencia y eficacia.

PLANEACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO VACANTE POR COMPETENCIAS

La planeación de talento humano permite ubicar al nuevo personal de acuerdo a sus competencias (conocimiento, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas), en el puesto de trabajo adecuado con el fin de garantizar de manera eficiente el desempeño del empleado, así como el logro de metas ya establecidas. Los puestos evolucionan, haciéndose multifuncionales y flexibles; en este caso ya no es importante hacer bien una tarea, sino cumplir con las actividades requeridas para lograr el éxito de la empresa en el mercado.

Desarrollo de perfiles: Los perfiles dentro de la gestión por competencias se elaboran receptando inicialmente información básica sobre las funciones del área específica del cargo, donde el análisis y la descripción del cargo son las principales fuentes. Teniendo esta información comprendida, se definen aspectos como educación requerida, experiencia profesional previa, conocimientos técnicos, idiomas, etc.

Todas las personas involucradas en este proceso deben tener claramente definidos los conceptos relacionados con las competencias; para esto se puede contar con un diccionario de competencias interno previamente elaborado y que facilite esta tarea. El diccionario por competencias debe estar en función de las estrategias de las medianas y grandes empresas para el diseño de un puesto y estos se pueden dar a través de las: Competencias genéricas como competencias específicas de las cuales deben ser adecuadas al tipo de empresa, adaptadas a la situación actual, exhaustivas, de terminología clara, de fácil identificación y evaluación. Si las empresas buscan implementar la gestión por competencias, requieren de un departamento de talento humano capacitado adecuadamente para implementar, mantener y evaluar este tipo de gestión. Este proceso es ejecutado inicialmente por los altos mandos; ellos deben tener definidas las competencias que van de la mano de la actividad de la empresa y también las competencias individuales que buscan en sus empleados elevando así la productividad del personal. El perfil de puestos por competencias muestra las habilidades y los conocimientos que se requieren para un puesto de trabajo establecido, esto se pueden palpar de manera cualitativa como de nivel cuantitativo. Para llevar a cabo la definición de las competencias genéricas y específicas, es necesario contar evaluaciones que permitan llevar a cabo el proceso logrando de esta forma el nivel de desarrollo de la competencia en términos de alcance en su desempeño.

- **Nivel 4:** Alto
- **Nivel 3:** Bueno, por encima del estándar
- **Nivel 2:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- **Nivel 1:** Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Tabla 27: Diccionario y niveles de las competencias genéricas

COMPETENCIA				
	Competencias	Significado	Nivel	Indicador
<i>C o m p e t e n c i a s G e n é r i c a s</i>	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Conocer la necesidades de sus clientes satisfacer sus requerimientos de manera inmediata	4	Analiza los cambios exigentes del mercado. Conoce exactamente las necesidades del cliente
			3	Responsable de resolver personalmente los requerimientos del cliente, en el menor tiempo establecido.
			2	Disponible a los requerimientos e inquietudes del cliente, solucionándolas de inmediato
			1	Busca cumplir con los requerimientos de los clientes en los tiempos esperados.
	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad de modificar la conducta hacia cambios suscitados de acuerdo a las exigencias del mercado y por requerimientos internos.	4	Predisposición al cambio tanto de su entorno como de personas. Mantiene su rol de líder cambiando internamente y a su grupo de trabajo para continuar cumpliendo con los nuevos requisitos.
			3	Se adapta con facilidad a las situaciones cambiantes, instrumenta sugerencias para cumplir con los nuevos cambios requeridos.
			2	Mantiene el ritmo de cumplimiento ante nuevos cambios exigidos a su responsabilidad
	DESARROLLO DE PERSONAS	Responsable de lograr el nivel más alto que pueda rendir cada persona en cada función y responsabilidades asignadas, ofreciendo superación mejoramiento continuo del personal a cargo.	4	Controlar el desempeño y cumplimiento del desempeño periódicamente del persona y establece estándares elevados de nivel de resultados.
			3	Analiza el desempeño y cumplimiento de objetivos y metas fijadas por cada una de los empleados, sugiere mejoramiento continuo.
			2	Aplica evaluaciones de desempeño, para medir el nivel de cumplimiento de objetivos y metas cumplidas de acuerdo a lo establecido por la entidad.
			1	Controla las actividades de su personal para que ejecute de acuerdo a los indicadores y está presto a realizar las correcciones.
	<i>C o m p e t e n c i a s G e n é r i c a s</i>	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes	4
3				Trabaja por el cumplimiento de los objetivos propuestos, implementando acciones adicionales
2				Trabaja en función del cumplimiento de los objetivos propuestos pero no toma acciones adicionales para cumplirlos
1				Desconoce qué objetivos tiene su trabajo, solo le importa hacer su trabajo según su propio criterio
CALIDAD DE TRABAJO		Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la Organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	4	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos.
			3	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
			2	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
			1	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.
TRABAJO EN EQUIPO		Capacidad de poder interrelacionarse con grupo de personas con la finalidad de cumplir una tarea o responsabilidades asignadas y aportando idea, apoyo esperado.	1	Interactúa con los demás desarrollando un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Busca y comparte información, se abre a los demás para facilitar la comunicación.
			2	Trabaja bien en equipo, se agrupa para trabajar cuando lo invitan a participar y se relaciona cordialmente en todos los niveles
			3	Trabaja con limitaciones en equipo y cuando le ordenan hacerlo, se muestra indiferente a las relaciones interpersonales
			4	Es individualista y evita el trabajo en equipo y genera conflicto al relacionarse con los demás.

Fuente: Diccionario de competencia Alles (2012)
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Tabla 28: Diccionario y niveles de las competencias específicas

COMPETENCIA				
	Competencias	Significado	Nivel	Indicador
C o m p e t e n c i a s E s p e c i f i c a s	LIDERAZGO	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y dar retroalimentación integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza.	4	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.
			3	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes
			2	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
			1	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.	4	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.
			3	Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
			2	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
			1	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.
	INICIATIVA	Propone permanentemente acciones e ideas, responde con rapidez a las desviaciones o dificultades asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva. Es creativo e innovador	4	Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva. Es creativo e innovador
			3	Pone en marcha adecuadamente las acciones y soluciones propuestas, regularmente propone soluciones a las desviaciones o dificultades en su área de accionar.
			2	No actúa por iniciativa propia, casi siempre pone en marcha las acciones que se le proponen
			1	Requiere supervisión para poner en marcha las acciones que se le proponen, tiene tendencia a hacer aquellas actividades que considera obligatorias.
C o m p e t e n c i a s E s p e c i f i c a s	CONOCIMIENTO DEL MERCADO	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, las de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.	4	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/juzgadores del mercado en el que actúa.
			3	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
			2	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.
			1	Comprende el negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados
	EMPOWERMENT	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.	4	Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
			3	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
			2	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
			1	Escasa capacidad para transmitir y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.
	NEGOCIACIÓN	Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	4	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
			3	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

Fuente: Diccionario de competencia Alles (2012)
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

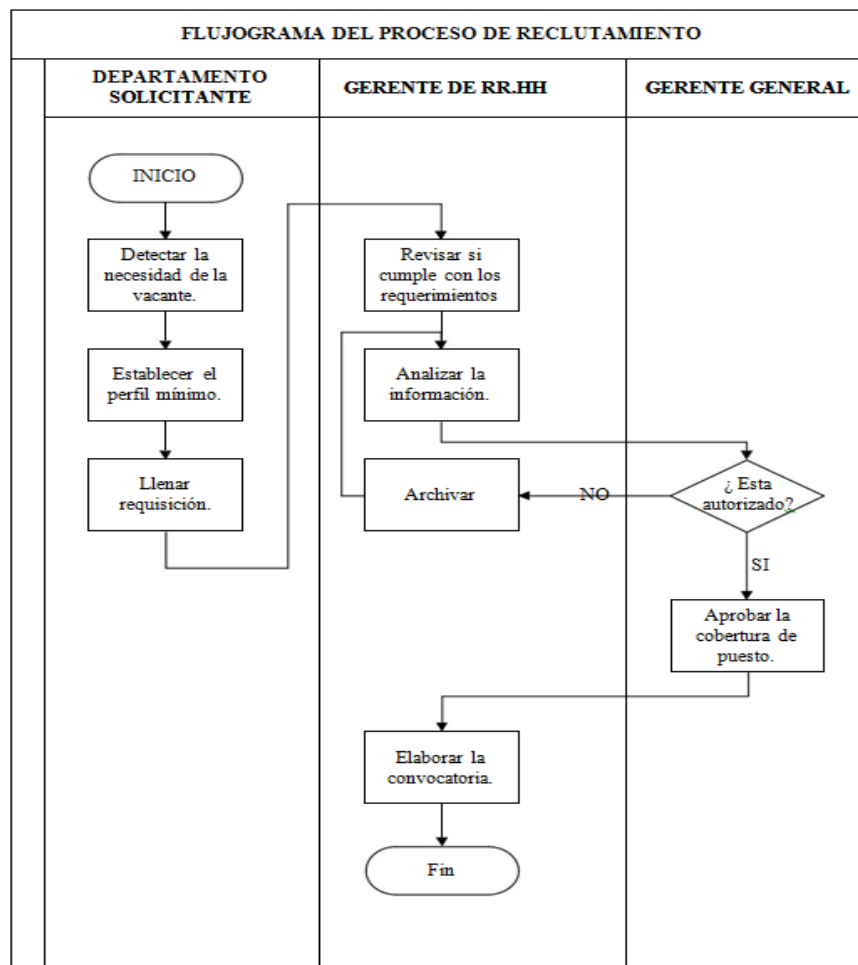
C o m p e t e n c i a s E s p e c i f i c a s	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes y proveedores.	2	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.	
			1	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.	
			4	se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.	
			3	Comprende, describe y tulpa las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.	
			2	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	
			1	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas y los procedimientos establecidos.	
	DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo (tele trabajo u otras).	4	Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la organización y con las competencias de sus integrantes.	
			3	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Promueve la distribución de "expertise" entre los miembros del equipo, de manera de volver a aprovechar el "saber cómo" adquirido y aumentar la productividad.	
			2	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.	
			1	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno puede hacer, aunque tiene dificultades para delegar autoridad	
			4	Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.	
			3	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	
NIVEL DE COMPROMISO	Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.	2	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.		
		1	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y bene		
		IMPACTO E INFLUENCIA	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.	4	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez en otros, generando cadenas de influencia entre personas clave.
				3	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.
2	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.				
1	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.				
INTEGRIDAD	Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.			4	Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
				3	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque puedan molestar a un viejo amigo.
		2	Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.		
		1	Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.		
HABILIDAD ANALÍTICA	La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	4	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		
		3	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		
		2	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.		
		1	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.		

Fuente: Diccionario de competencia Alles (2012)
Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS: El reclutamiento por competencias es un proceso que se inicia mediante el uso de herramientas e instrumentos que permitan captar aspirantes altamente calificados e idóneos los cuales cumplan con el perfil del cargo necesitado para una ejecución adecuada del mismo. Para desarrollar el proceso de reclutamiento existen dos formas:

- **Reclutamiento interno:** Es el que se realiza promoviendo a los propios empleados de un puesto a otro dentro de la organización reduciendo costos.
- **Reclutamiento externo:** Es aquel donde se convoca a personas fuera de la organización mediante distintas fuentes para ocupar un cargo implicando un mayor tiempo y costo.
- **Reclutamiento mixto:** Es la combinación del reclutamiento interno y externo lo cual permite seleccionar al o los candidatos más competentes para el puesto vacante.

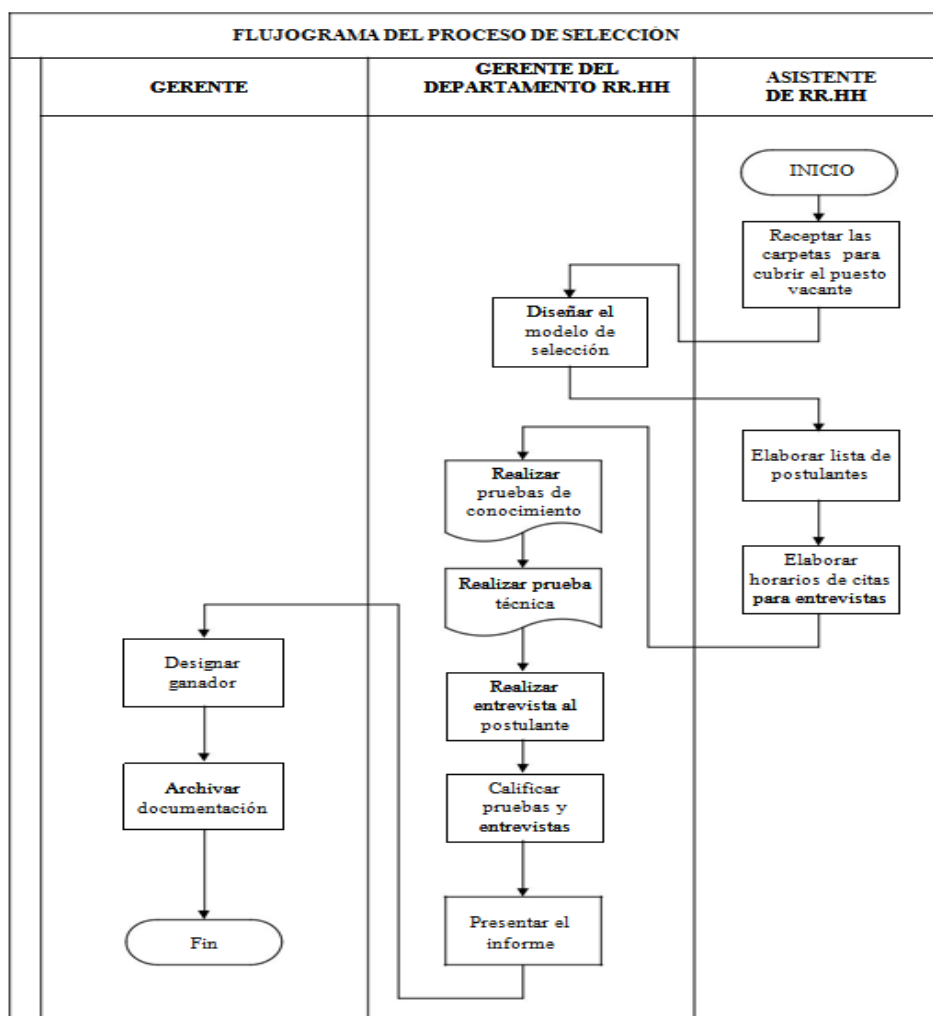
Tabla 29: Flujograma del proceso de reclutamiento



Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS: La selección por competencias busca cubrir las vacantes existentes dentro de las empresas de una manera técnica la cual permita poseer trabajadores altamente capacitados y capaces de realizar las actividades, mediante este modelo de selección se logra identificar al candidato adecuado para el puesto de trabajo mediante sus conocimientos, habilidades y destrezas. La selección por competencia se ha convertido en uno de los principales procesos para la gestión por competencias, ya que este modelo permite identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren poseer las competencias que aseguren un alto desempeño; donde pasan a un segundo plano factores determinantes como la edad, el sexo.

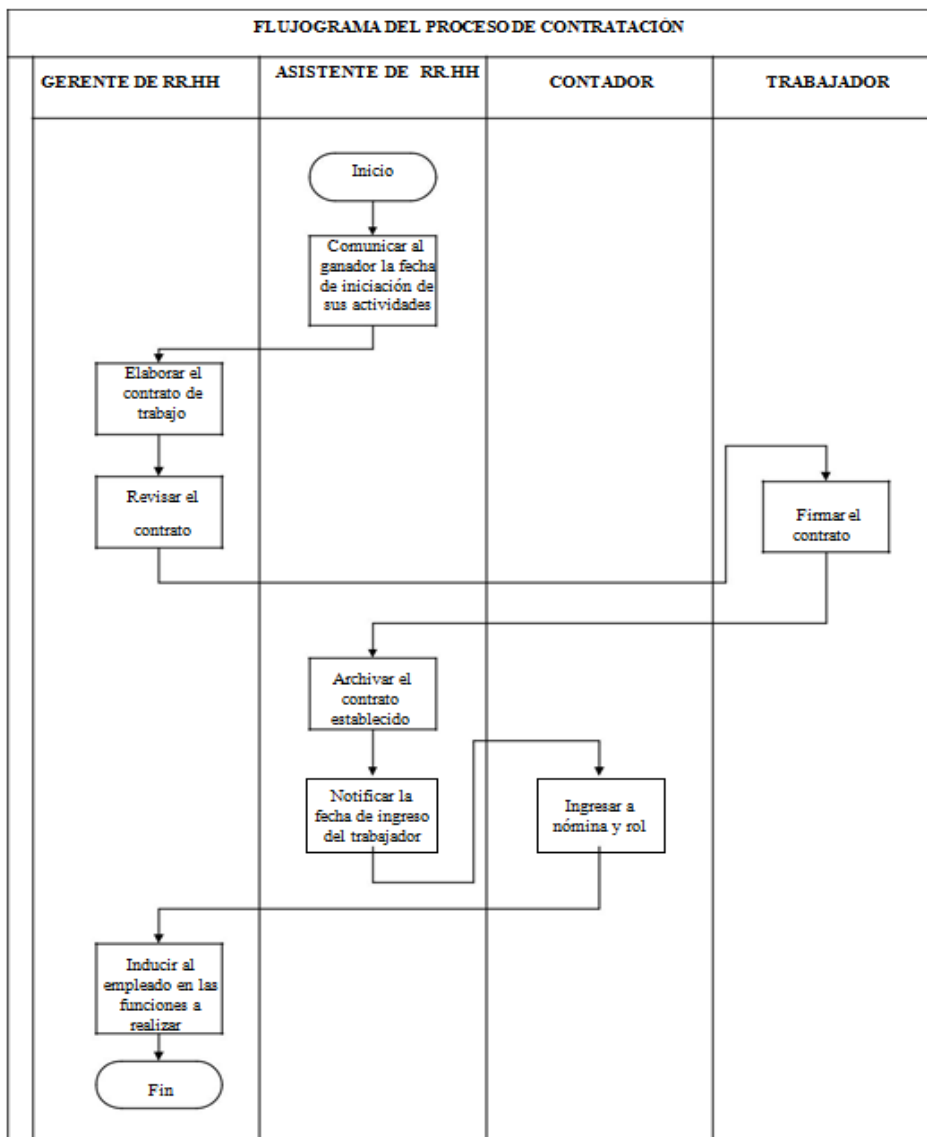
Tabla 30: Flujograma del proceso de selección



Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

CONTRATACIÓN: En este proceso se ha definido el mejor perfil que se adapta con las necesidades del puesto, estableciendo la relación que tiene el nuevo integrante y se establecen los derechos, intereses y obligaciones del trabajador y la empresa. Para proceder a realizar el contrato de trabajo, en el cual la empresa decidirá el modelo de contrato que pueden ser: Contrato de periodo de prueba, contrato a tiempo fijo, contrato indefinido una vez elegido el tipo de contrato se procede al trámite correspondiente para la firma celebración del contrato de trabajo. El contrato deberá ser firmado por el representante legal de la empresa y el trabajador, de manera inmediata debe ser legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales dentro del plazo de 30 días posteriores a la celebración del contrato una vez legalizado el contrato se procede a generar la afiliación.

Tabla 31: Flujograma del proceso de contratación

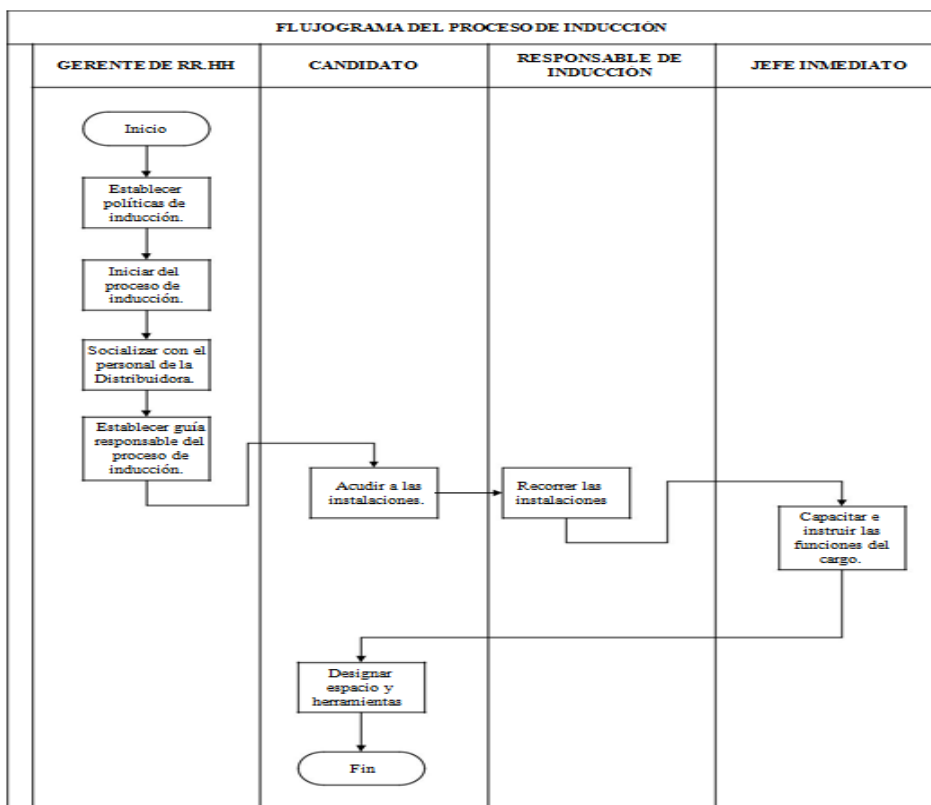


Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

INDUCCIÓN: El proceso de inducción es un proceso que se encarga de familiarizar a los nuevos colaboradores con la institución, sus tareas y su unidad de trabajo, este proceso se realiza después del ingreso de la persona a la organización, el tiempo que se emplea en este proceso es fundamental en la relación futura entre el colaborador y la empresa. En este proceso se desarrollan fases importantes tales como:

- **Bienvenida:** Es el primero paso de la inducción cuyo fin es dar el recibimiento por parte de un representante de cada uno de los jefes de cada área y la presentación del mismo al equipo de trabajo.
- **Introducción a la empresa:** Es proporcionarle información general de toda la empresa ella debe ir la misión, visión, objetivos, historia, nombres de los dueños, la situación actual de la empresa, productos que ofrece, clientes, cual es el mercado, principales competidores, estructura organizacional de la empresa.
- **Departamento de talento humano:** Después de haber recibido la información general de toda la empresa y de su lugar de trabajo, pasa al departamento de talento humano donde el nuevo empleado recibirá información sobre; contrato, sueldo, bonificación, convenios, seguros, derechos, etc.

Tabla 32: Flujograma del proceso de inducción



Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

DESARROLLO Y FORMACIÓN

Capacitación

El desarrollo y formación se ha convertido en un factor clave para el éxito. Una de las principales contribuciones de la formación es conseguir que las personas soporten de manera más eficiente estos cambios organizativos. Cuando se capacita y entrena a un empleado, se lo está formando para un buen desempeño en su puesto de trabajo, así se cubrirá la brecha del cargo, adecuándolo al perfil requerido con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para su desarrollo y crecimiento integral. Existen diferentes tipos de capacitación, en nuestro caso se propone para las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo como fuera del trabajo, siendo recomendados los siguientes:

a) Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

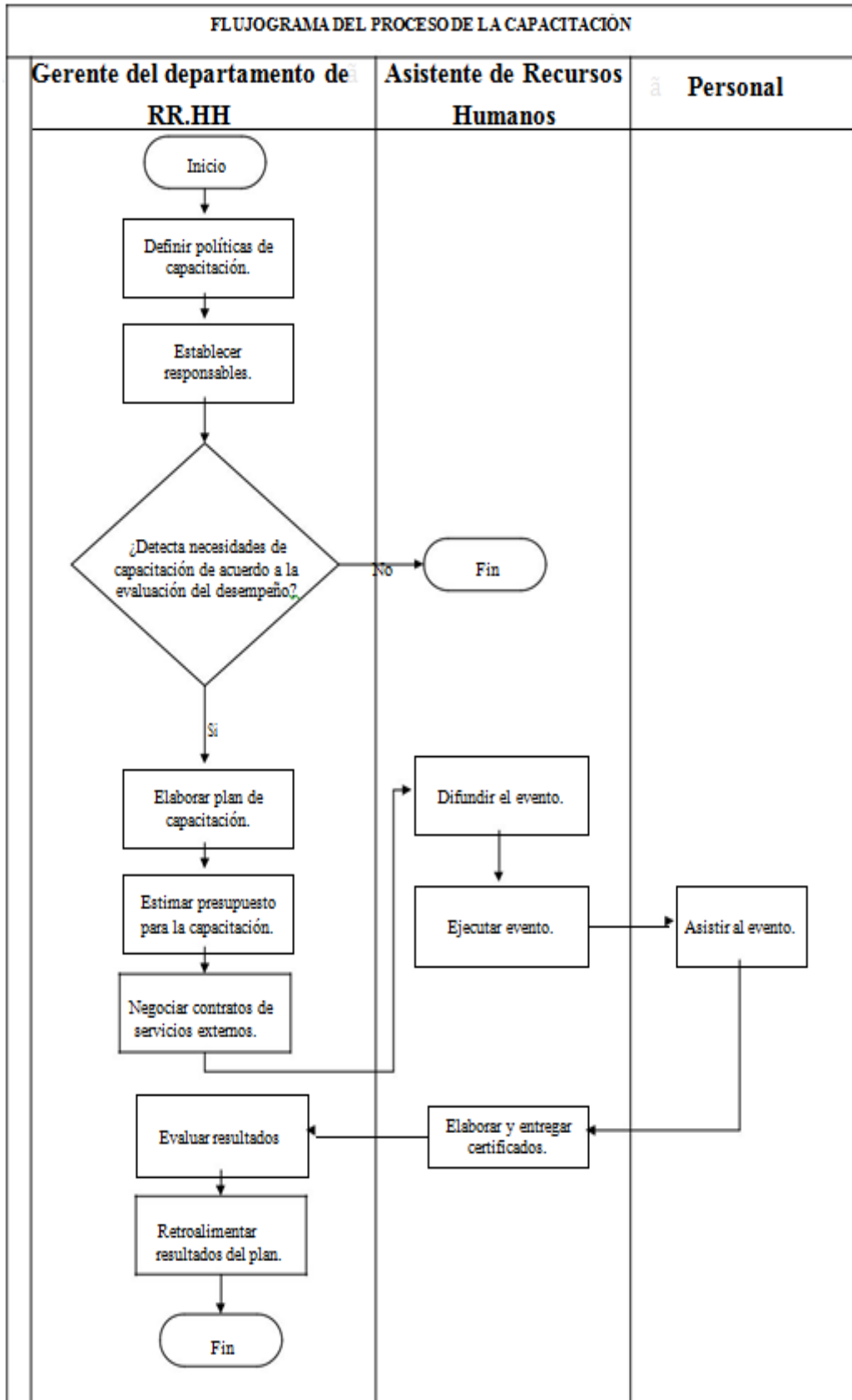
Asignación a comités o nuevos proyectos: Se trata de la asignación de un grupo de personas a comités que tienen un propósito y además el objetivo principal es la resolución de problemas, y desarrollo de nuevos proyectos, la responsabilidad podría ser ejecutada por el Gerente General o el Gerente departamental.

Coaching: Al igual que la metodología anterior ésta permite el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias. Es un proceso de aprendizaje específico y deberá ser aplicado por un tiempo determinado en el cual la persona con mayor experiencia, conocimientos y desarrollo en competencias ayude a mejorar en ese tema en particular a los colaboradores; la responsabilidad podría ser ejecutada por el Gerente General o el Gerente departamental.

b) Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

Juegos Gerenciales y Role-playing: También conocidos como dramatizaciones o simulaciones, consiste en que dos o más personas representen una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se les asigne y de tal forma que se haga más vivido y auténtico. A pesar que las dos técnicas tienen como base la simulación la diferencia radica en que los juegos gerenciales se enfocan más al desarrollo de conocimientos técnicos, mientras que el role playing más es utilizado para el desarrollo de habilidades.

Tabla 33: Flujograma del proceso de capacitación

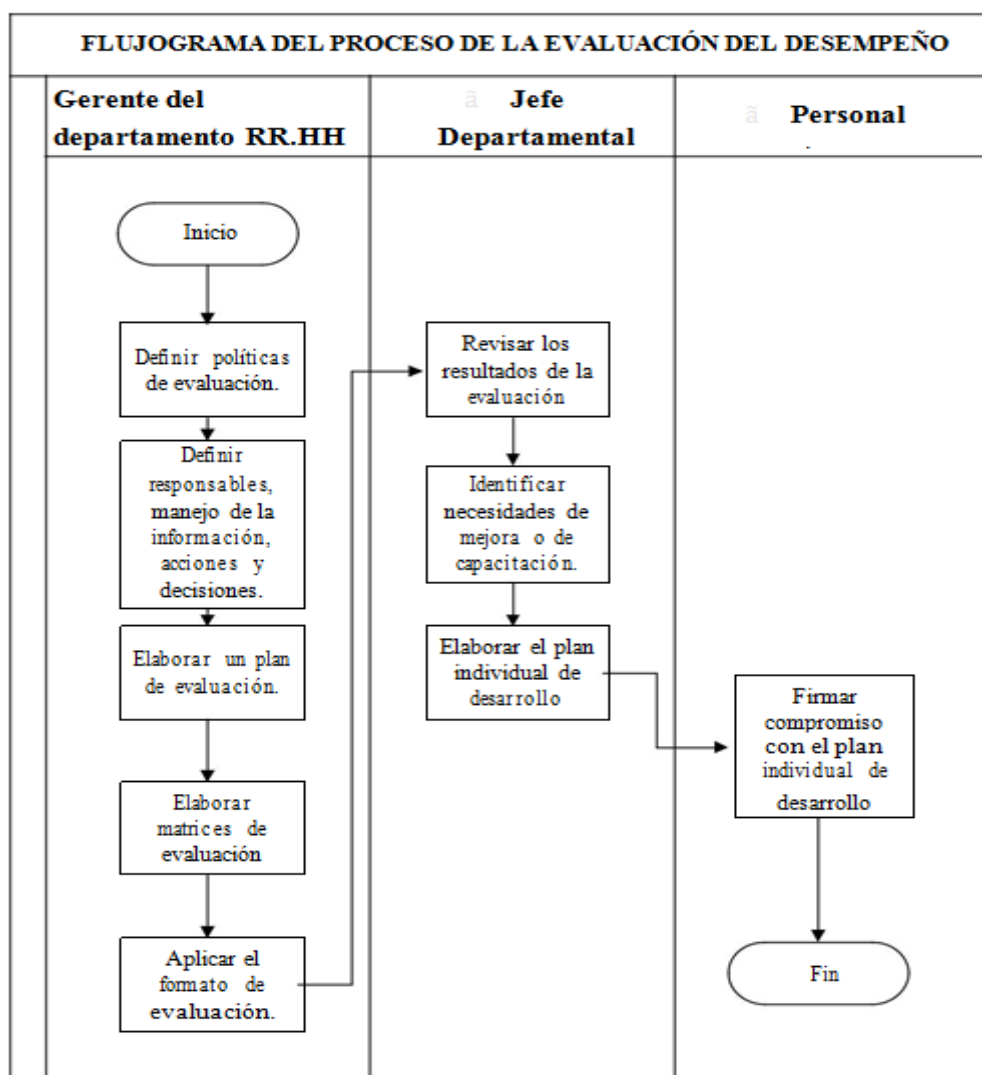


Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La evaluación de desempeño es un proceso clave dentro de la gestión por competencia ya que contempla el desempeño para lograr una conducta exitosa de los candidatos con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas, y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente función laboral. Es necesario conocer las competencias que se toman en cuenta al momento de evaluar el desempeño de un candidato, estas capacidades se alinean con la misión y visión planteadas por la empresa ya que el desarrollo adecuado de las competencias es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser: Liderazgo, Integridad, Empowerment, Iniciativa, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Comunicación, Innovación, Orientación a la Calidad, Conocimientos Específicos.

Tabla 34: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño



Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES

Aplicando el nivel de síntesis que se efectuó en este estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencias para las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro; por lo consiguiente se detallan las respectivas conclusiones como resultados de esta investigación:

El proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por competencias es la clave para poder desarrollar en las personas las habilidades necesarias para continuar con sus funciones laborales, para que de este modo alcancen excelentes resultados personales y estos se vean también reflejados en los resultados de la empresa.

Los gerentes de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro deben identificar para su eficiente desarrollo los procesos, funciones y perfiles para así poder contratar un personal competente y de los cuales estos estén ubicados en puestos indicados dentro de la empresa.

Los gerentes de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro para su eficiente desarrollo deberían integrar el modelo de gestión por competencia ya que articula los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permitirá gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con el que cuenta.

Los procesos fundamentales se deberían considerar estrictamente bien definido de acuerdo al perfil de los cargos que se deseen ocupar lo cual garantizara un eficiente desarrollo posterior en los cargos.

En las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro no deben existir áreas que, si funcionan eficientemente y otras no, debido a que la empresa debe funcionar integral, y los procesos deben cumplirse en todas sus instancias.

Las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro deben tomar como punto importante al talento humano que posee, ya que es uno de los factores claves.

La inconformidad en las grandes y medianas empresas del Cantón Milagro ocasiona la rotación del personal ya que muchos de sus empleados prefieren cambiar de puesto de trabajo y de empresa; lo cual ocasiona gastos y disminuye la productividad en la empresa.

Disminuir los conflictos laborales que existen en las medianas y grandes empresas para que de esta forma no afecte en la productividad, generar responsabilidad por parte de los empleados con un ambiente confortable.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Selección de personal por competencias* (Tercera ed.). Argentina: Granica S.A. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/259717785/Seleccion-Por-Competencias>
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Competencias: La Trilogía las 60 Competencias más Utilizadas*. (Segunda ed.). Argentina: Gránica. Obtenido de https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%A9%ADa_Tomo_I_-_Martha_Alles?auto=download
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* (Quinta ed.). Argentina: Granica. Obtenido de <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratc3a9gica-derecursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>
- Atehortua et al. (2015). *Sistema de gestión por competencias para pymes*. Universidad de Antioquia, Psicología. Colombia: McGraw-Hill. Obtenido de http://repositorio.UCDA.edu.co/bitstream/10654/13842/2/RojasAhumada2015_SistemaGesionIntegrado.pdf
- Bernal, C. A. (2013). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades* (Cuarta ed.). Colombia: Pearson Education. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/339529231/Ppt-Metodologia-Bernal-Cuarta-Edicion>
- Blas Aritio, F. (2014). *Competencias profesionales en la formación profesional* (Primera ed.). España: McGraw-Hill. Obtenido de <http://rieoei.org/deloslectores/4878Hdez.pdf>
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf
- Cruz, I., & Vega, R. (2016). *Gestión por competencias* (Primera ed.). Mexico: Granica S.A. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf
- Dalziel et al. (2017). *Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos* (Quinta ed.). España: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-las-competencias-clave-para-una-gestion-integrada-de-losrecurso-humanos/9788423422661/1068649>
- De la Calle Duran, M., & Ortiz de Urbina, M. (2006). *Fundamento de Recursos Humanos* (Segunda ed.). España: Pearson Education S.A. Obtenido de <http://www.worldcat.org/title/fundamentos-de-recursoshumanos/oclc/920345118?referer=di&ht=edition>

- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos:Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>
- Dirube , J. L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias* (Primera ed.). España: Gestión 2000. Obtenido de <https://www.agapea.com/libros/Un-modelo-de-gestion-por-competencias-9788480884914-i.htm>
- Garcia, M. (2006). *Gestión de conflictos laborales* (Tercera ed.). España: Innovación y Cualificación S.L. Obtenido de http://www.tecno-libro.es/libros/gestion-de-conflictos-laborales_73343
- Hernández Sampieri, R. (2012). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Izard, M. O. (2005). *El proceso de captación y selección de personal* (Tercera ed.). España: Gestión 2000. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-el-proceso-de-captacion-y-seleccion-de-personal-3->
- Jiménez, P. D. (2011). *Manual de recursos humanos* (Tercera ed.). España: ESIC Editorial. Obtenido de https://esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Manual+de+recursos+humanos&isbn=978841
- Lévy, C. (2014). *Gestión de Competencias* (Cuarta ed.). Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1437_CAST-gestion07.pdf
- Louart, P. (01 de Febrero de 1994). Gestión de los Recursos Humanos. *Revista Iberoamericana de Educación*, II(9), 70-90. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Marcos, B. I. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos* (Primera ed.). España: Nobel S.A. Obtenido de <https://es.slideshare.net/certiaeditorial/uf0345-apoyo-administrativo-a-la-gestin-de-recursoshumanos>
- Montes, M., & González, P. (2010). *Selección de Personal*. España: Gestión 2000. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=0jkELJ2nfVwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f
- Organización Internacional del Trabajo;. (23 de Marzo de 2016). Gestión por competencias. New York, Estados Unidos.
- Rainer , M., & Echevarría, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos* (Septima ed.). España: Díaz de Santos S:S. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=K21ZVHugElkC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_sum
- Rete, J. (16 de Febrero de 2005). Cómo entrevistar para la selección de personal por competencia. *Empresas del milenio*. (J. P. Repeto, Entrevistador) Juarez, Mexico: Editorial Pax. Obtenido de <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/211501/172421>

- Rinacho, S. (2008). *Selección del personal*. España: Vertice. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2691/1/ESTUDIO%20DEL%20PROCESO%2>
- Rodríguez , N., & Feliú, P. (2014). *Manual del curso técnicas de entrevista y decisión de selección* (Primera ed.). España: Limusa. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1050/411>
- Saracho, J. L. (2010). *Un modelo general de gestion por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construccion de competencias* (Segunda ed.). Colombia: Gestión 2000. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/245045904/Un-Modelo-General-de-Gestion-Par-Competencias-Jose-Maria-Saracho>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competencias en el Trabajo: Modelos para un rendimiento superior*. New York, Estados Unidos: John Wiley & Sons. Obtenido de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art04.pdf>
- Stuardo, M. C. (1968). *Las Relaciones Humans Y la Administracion de personal*. Chile: Andres Bello. Obtenido de <https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/las-relaciones-humanas-y-la-administracion-depersonal/>
- Ventura, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad corporativa* (Septima ed.). España: Paraninfo S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=o2So0V6rcEcC&pg=PA170&lpg=PA170&dq=Recursos+humanos+y+responsabilidad+corporativa+ventura+pdf+descargar&source=bl&ots=v5BR2He6C6&sig=dj9EDXQkehav7a9_E20DWTlqLzs&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwilxYXRjovbAhWNzFMKH
- Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: Pearson Education. Obtenido de https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-

ANEXOS

Anexo# 1: Formato de Requisición del personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL		Fecha de la solicitud:	DD/MM/AA
		Fecha de recepción:	DD/MM/AA
1. DATOS GENERALES			
Nombre del solicitante:			
Cargo del solicitante:			
Departamento:			
2. ESPECIFICACIÓN DE LA VACANTE			
Cargo a cubrir:	N° vacantes de vacantes a cubrir:		
Ciudad para la que se requiere la vacante:			
Motivo de requerimiento:	Reemplazo temporal	Creación del cargo	
	Reemplazo definitivo	Incremento de trabajo	
	Otro (especifique)		
Tipo de contrato	Indefinido:	Plazo Fijo:	Otro: (senale)
Recomienda a algún colaborador de la empresa para cubrir la vacante:		SI	NO
Nombre de la persona recomendada:			
Departamento de la persona recomendada:			
3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Reporta a:	Supervisa a:		
Nivel del cargo:	Objetivo del cargo:		
Horario:			
Es posible cubrir el puesto con capacidades diferentes:		Si	No
Disponibilidad para viajar:		SI	NO
4. PERFIL DEL CARGO			
Funciones principales del cargo:			
Formación académica requerida	Bachiller	Titulo universitario	
	Técnico	Posgrado	
Conocimientos requeridos:			
Experiencia requerida:			
Competencias requeridas para el puesto:	Nombre de la competencia		Nivel de desarrollo
5. OBSERVACIONES			
FIRMA DEL SOLICITANTE		FIRMA DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

Anexo #2 Formato de anuncio interno

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	CONVOCATORIA DEL PERSONAL			
	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	Fecha de publicación	Día	Mes	Año
CONVOCATORIA DE PERSONAL				
Por medio del presente se informa a todo el personal que labora dentro de la empresa XYZ, que existe una vacante disponible dentro del área los interesados acercarse al departamento de talento humano.				
Cargo:				
Requisitos:				
Académicos:				
Experiencia:				
Competencias				
Conocimientos:				
Habilidades:				
Valores:				
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Jefe Administrativo				

Anexo #3 Formato de anuncio externo

NOMBRE DE LA EMPRESA		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Logotipo de la empresa </div>
Requiere contratar: (nombre de la profesión)		
Requisitos: Título universitario Título tecnológico Bachilleres		
Experiencia: Tener conocimientos en		
Competencias: Habilidades, destrezas y valores.		
Edad: tener una edad entre los 23 a 29 años		
Importante:		
Los postulantes deberán presentar su hoja de vida y datos personales en una carpeta, buen ambiente de trabajo y beneficios de ley para el trabajador.		
Los interesados dejar su carpeta en las instalaciones de la empresa (dirección de la empresa).		

Anexo #4 Formato de hoja de vida

HOJA DE VIDA			
<u>NOMBRES Y APELLIDOS</u> Dirección domiciliaria. Teléfono. Celular. Email.	Nacionalidad. Estado civil. Años Cédula	Fotografía	
Fecha de nacimiento:	Lugar de nacimiento:	Nacionalidad:	
Nº de hijos:	Referencia domiciliaria:		
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Nivel	Institución	Título	
Estudios primarios			
Estudios secundarios			
Educación superior			
Maestrias			
CURSOS REALIZADOS			
Nombre de la institución:	Tema:	Tiempo:	
EXPERIENCIA LABORAL			
Nombre de la institución:	Institución/ Empresa	Tiempo:	
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombres:	Dirección:	Teléfonos:	Parentesco:
COMPETENCIAS			
Saber	Saber ser	Saber hacer	
_____ Firma.			

Anexo #5 Formato de Análisis y Evaluación de Hoja de Vida

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA				Fecha:	DD	MM	AA	
1. DATOS GENERALES								
Nombre del candidato:								
Cedula:								
Trabaja actualmente: SI NO Nombre de la empresa:								
Cargo al que aspira:								
2. REQUERIMIENTOS BASICOS (perfil de competencias)								
2.1 CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA (Saber)								
Estudios Básicos:	Titulo		Institución		Fecha de grado			
Calificación:								
Estudios de postgrado	Titulo		Institución		Fecha de grado			
Calificación:								
Estudios Adicionales:	Tipo de Estudio	Nombre		Institución	Duración			
Calificación:								
Experiencia	Empresa		Cargo		Tiempo		Tipo	
Total tiempo laborado								
Calificación:								
2.2 HABILIDADES (Saber hacer)								
							Calificación	
3. OBSERVACIONES								
4. RESULTADOS								
Resultado del análisis:								
Resultado de la Evaluación								
		ESTUDIOS			Experiencia	Habilidades:	TOTAL	
		Básicos:	Postgrado	Adicionales:				
Responsable del análisis y evaluación:								
NOMBRE:								
CARGO:								
Firma								

Anexo #6 Verificación de datos y referencias

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIA			
	# de Verificación:	Día	Mes	Año
Nombre del candidato:				
Cedula:		Cargo al que aspira:		
Nombre del informante:		Cargo:		
Relación con el candidato:				
<input type="checkbox"/> Jefe <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/> Otros cuál? _____				
Cargo que desempeñaba el candidato:				
Fecha de ingreso:				
Fecha de salida:				
_____ Jefe de Recursos Humano/ Informante				

Anexo #7 Test de personalidad

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA				
	TEST DE PERSONALIDAD				
	FECHA			Tiempo de duración:	
	Año:	Mes:	Día:		
NOMBRES Y APELLIDOS:					
C.I.:					
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:					
DEPARTAMENTO:					
<p>EL SIGUIENTE TEST ESTA HECHO PARA MEDIR LA CAPACIDAD PARA APRENDER Y APLICAR LO APRENDIDO DE MANERA RÁPIDA Y EFICIENTE A TRAVÉS DE LA COMPRENSIÓN. Responde con toda sinceridad posible. ¡SUERTE!</p>					
PREGUNTA				VERDAD	FALSO
Alguna vez no has cumplido con tu palabra.					
Te gusta hacer amigos.					
Crees ser capaz de hacer las cosas que te propones.					
Alguna vez has evitado saludar a alguien.					
Has sentido envidia alguna vez.					
Sueles relacionarte de manera rápida con las demás personas.					
Encuentras fácilmente las palabras adecuadas para expresarte.					
Preferes trabajar solo.					
Te sientes cómodo trabajando rodeado de gente.					
Te crees una persona llena de éxito.					
Te gusta que las cosas estén desordenadas a tu alrededor.					
Cuando algo te sale mal, intentas hacer varias veces hasta hacerlo bien.					
En ocasiones dejas para mañana lo que tienes que hacer hoy.					
Te gusta que los demás estén atentos a lo que dices o haces.					
Cuando te equivocas aprendes de eso para no volver hacerlo.					
Escucho y aplico las opiniones de las demás personas.					
Te empeñas siempre en hacer las cosas con toda la responsabilidad posible.					

Anexo #8 Test Projectivos

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	TEST PROYECTIVOS					
	FECHA				Tiempo de duración:	
	Año:	Mes:	Día:			
NOMBRES Y APELLIDOS:						
C.I.:						
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:						
DEPARTAMENTO:						
<p>EL SIGUIENTE TEST ESTA HECHO CON EL PROPOSITO DE EVALUAR DE MANERA GENERAL ASPECTOS PERSONALES Y SOCIALES. Responde con toda sinceridad posible. ¡SUERTE!</p>						
PREGUNTA		Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
Tengo muchas dificultades a la hora de tomar decisiones.						
Disfruto con las actividades sociales						
Experimento muchos cambios emocionales a lo largo del día.						
No me avergüenzo cuando cometo un error.						
Evito a las personas que me hacen sentir inferior, culpable o avergonzado.						
Suelo tomarme con humor mis fallos.						
Me doy cuenta con facilidad de lo que los demás esperan de mí.						
Busco excusas para escaparme de las situaciones que me provocan malestar						
Soy alegre y divertido.						
Experimento muchos cambios emocionales a lo largo del día						

Anexo #9 Pruebas situacionales Interacción grupal

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	PRUEBAS SITUACIONALES INTERACCION GRUPAL O INDIVIDUAL			
	FECHA			Tiempo de duración:
	Año:	Mes:	Día:	
NOMBRES Y APELLIDOS:				
C.I.:				
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:				
DEPARTAMENTO:				
LA SIGUIENTE EVALUACION TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL SIMULAR DE MANERA REAL LA EXPANSIÓN PERSONAL Y GRUPAL PARA OCUPAR UN PUESTO DE TRABAJO.				
Tema a debatir:				
COMPETENCIAS A EVALUAR:				
COMPETENCIAS	Inadecuado	Adecuado	Excelente	Observaciones
Planificación				
Organización				
Creatividad				
Conocimientos técnicos				
Comunicación oral				
Flexibilidad				
Trabajo en equipo				

Anexo #10 Pruebas meto in Basket

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	PRUEBAS SITUACIONALES METODO IN BASKET (BANDEJA DE ENTRADA)			
	FECHA			Tiempo de duración:
	Año:	Mes:	Día:	
NOMBRES Y APELLIDOS:				
C.I.:				
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:				
DEPARTAMENTO:				
LA SIGUIENTE PRUEBA TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL DESARROLLAR UNA SIMULACIÓN DE ACTIVIDADES RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON EL PUESTO DE TRABAJO CON EL FIN DE VERIFICAR SU ACCIONAR EN TIEMPO REAL.				
DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS RUTINARIAS DEL PUESTO DE TRABAJO				
Llega de E-mail				
Contestar el teléfono				
Archivo de documentos				
Busqueda de documentos				
Manejo del ordenador				
Reuniones				
COMPETENCIAS A EVALUAR:				
COMPETENCIAS	Inadecuado	Adecuado	Excelente	Observaciones
Planificación				
Organización				
Creatividad				
Conocimientos técnicos				
Comunicación oral				
Flexibilidad				
Trabajo en equipo				
Actitud				
Responsabilidad				

Anexo #11 Ficha Médica

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	DISPENSARIO MÉDICO			
	FECHA			Tiempo de duración:
	Año:	Mes:	Día:	
NOMBRES Y APELLIDOS:				
C.I.:				
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:				
DEPARTAMENTO:				
TRABAJO ANTERIOR:				
ANTECEDENTES MÉDICOS PERSONALES				
NOMBRE	RESPUESTA		OBSERVACIONES	
	SI	NO		
Enfermedades hereditarias				
Alergias				
Enfermedades de los ojos				
Enfermedades dentales				
Enfermedades de los pulmones				
Enfermedades del corazón				
Enfermedades digestivas				
Diabetes/azúcar				
Problemas osteomusculares				
Enfermedades de la piel				
Enfermedades infecciosas				
Operaciones de cirugía				
Accidentes graves				
HÁBITOS PERSONALES				
Tabaco				
Alcohol, drogas				
Deporte				
Medicamentos				
Actualmente padece de:				
ANTECEDENTES FAMILIARES				
Enfermedades del padre/madre				
Otros familiares				
Hijos				
CONTÉSTE SOLO SI ES MUJER*				
Problemas ginecológicos				
Toma anticonceptivos				

Anexo #12 Entrevista de trabajo

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA				
	ENTREVISTA DE TRABAJO				
	FECHA			Tiempo de duración:	
	Año:	Mes:	Día:		
NOMBRES Y APELLIDOS:					
C.I.:					
CARGO QUE VA DESEMPEÑAR:					
DEPARTAMENTO:					
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	EX	MB	B	R
Motivaciones frente al nuevo cargo	¿Cuáles son las razones que te llevarían a aceptar este puesto?				
Adecuación persona-puesto- empresa	¿Qué aspectos valoras más de una empresa? ¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que estés motivado?				
Liderazgo	¿Qué te hace ser un buen líder? Describe a tu jefe ideal.				
Trabajo en equipo	Describe un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo. Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.				
Tolerancia a la presión	Describe la situación laboral más tensa que has tenido. ¿Cómo se resolvió? ¿Cómo tratas de descargar la presión diaria del trabajo y desconectar?				
Resolución de problemas	Describe una situación en la que te fue difícil cumplir con lo que habías prometido. ¿Cómo se resolvió?				

Anexo #12 Informe final

Logotipo de la empresa.	NOMBRE DE LA EMPRESA			
	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
DATOS GENERALES:				
Nombres y apellidos del candidato:				
Profesión:			C.I.:	
Cargo al que se postula:				
Fecha:				
FORMACIÓN ACADÉMICA				
Estudios primarios:				
Estudios secundarios:				
Estudios universitarios:				
Otros estudios:				
PRUEBAS APLICADAS				
NOMBRES DEL TEST	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN		
Test inteligencia				
Test proyectivos				
Pruebas situacionales				
Exámenes médicos				
Entrevista				
COMPETENCIAS				
Competencia	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
Saber				
Saber ser				
Saber hacer				

Anexo # 13 Inducción

Logotipo de la empresa	NOMBRE DE LA EMPRESA					
	SOLICITUD DE INDUCCION A NUEVOS TRABAJADORES					
	FECHA			Nº:		
Nombre del trabajador:						
Cédula:						
Departamento:						
Responsable:						
DEPARTAMENTO QUE BRINDA LA INDUCCIÓN	RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN	# DE REFERENCIA DE RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN	DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN	FIRMA DEL TRABAJADOR	FIRMA DEL INSTRUCTOR	

Anexo # 14 Evaluación del desempeño

	EVALUACION DE DESEMPEÑO	Código
		Versión:
		Fecha
Fecha:		
Nombre empleado:		
Cliente:		
<p>La empresa XYZ, desea conocer su opinión acerca del nivel de desempeño de nuestros empleados, para así poder implementar un mejor servicio y atención al cliente. Solicitamos a usted (es) contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación: (4) = Excelente (3) = Bueno. (2) = Regular. (1) = Deficiente.</p>		
DESEMPEÑO LABORAL		CALIFICACION
1. Responsabilidad		
2 Exactitud y calidad en el trabajo		
3 Productividad		
4 Orden en el trabajo		
5. Planificación del trabajo		
6. Comprensión de situaciones		
FACTORES DE ACTITUD		CALIFICACION
7. Actitud hacia la empresa		
8. Actitud hacia superiores		
9. Actitud hacia compañeros		
10. Actitud hacia el cliente		
11. Cooperación con el equipo de trabajo		
12. Capacidad para aceptar críticas		
13 Capacidad para generar sugerencias constructivas		
14. Presentación personal		
15. Disposición		
16. Puntualidad		
HABILIDADES		CALIFICACION
17. Iniciativa		
18. Creatividad		
19. Adaptabilidad		
20. Respuestas Bajo Presión		
21. Capacidad De Manejar Múltiples Tareas		
22. Coordinación Y Liderazgo		
23. Capacidad De Aprendizaje		
24. Carisma		
25. Compromiso Hacia El Equipo		
26. Manejo De Conflictos		
Mencione los aspectos que debería mejorar:		
Observaciones:		
Firma		