

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Propuesta Práctica (Desde introducción hasta conclusión).docx (D38236688)  
**Submitted:** 5/3/2018 12:20:00 AM  
**Submitted By:** mmuniza@unemi.edu.ec  
**Significance:** 3 %

### Sources included in the report:

TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx (D14246064)  
tesis Mariana octubre 2016.docx (D22781882)  
CRUZ REYES JEAN CARLO.docx (D14941801)  
CAPITULO II Mariana Reinoso.docx (D17368507)  
<http://repositori.urv.cat/fourrepopublic/search/item/PC:1307>  
[http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv\\_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf)  
<https://www.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)

### Instances where selected sources appear:

## 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 metodología o estrategias al momento de realizar los debidos procesos de selección del personal por competencias, es decir que no se basan en las habilidades y destrezas 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 una empresa llegue a ser participativa en el mercado debe 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 reclutamiento y el de selección de personal por competencias en las empresas tendrán 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 cualificado 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 y por último contratación la cual es realizado por el departamento de recursos humanos en donde se encuentra la o las personas adecuadas la cuales se encargan de realizar este 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 base al manual de funciones, que no fue adecuadamente evaluado antes de obtener el cargo, mala relación laboral, falta de capacitaciones que amplíen sus conocimientos, etc.

Actualmente en el mundo el activo más significativo dentro de las empresas es el capital humano, por esta razón la buena selección de personal por competencia es un aspecto esencial para así poder mantener y fortalecer los principios empresariales. Es por tal razón que el proceso del reclutamiento y selección de personas en las empresas deben adecuarse a ciertos requerimientos a la hora de selecciona a las personas más adecuadas y la cual estas puedan cumplir con todas sus funciones en el puesto que la empresa le haya asignado.

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 los objetivos 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.

De esta manera, la gestión por competencia influirá en la competitividad de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro 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 asignadas.

## 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 al paso del tiempo como la crisis económica, migración de conocimientos entre otros factores que se han presentado, lo que ocasiona una inapropiada selección del talento humano, pero con el paso del tiempo se han implementado técnicas para mejorar el reclutamiento y selección del personal, los mismos que

hoy en día provocan fallos generando de esta forma

grandes pérdidas para las empresas del Cantón Milagro. Cuando una empresa selecciona a un empleado excepcional talento genera enormes beneficios tanto para el empleado como para la empresa, pero por otro lado una mala selección podría perjudicar el esfuerzo de todo el personal que labora en la empresa. CITATION Noe051 \l 12298 (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. CITATION Rin081 \l 12298 (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 aumentado así la rotación, ocasionando muchos factores negativos entre ellos la inconformidad del puesto de trabajo, la selección inadecuada de personal provoca problemas graves a las empresas debido a que impactan de manera negativa a la productividad, teniendo como resultado una inestabilidad entre los objetivos que se plantea la empresa produciendo de modo que los empleados no puedan cumplir con sus funciones debido a la falta de similitud necesaria en el perfil del puesto de trabajo provocando así conflictos laborales con los compañeros de trabajo, 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. CITATION Gar061 \l 12298 (García, 2006).

Si no se efectúa una adecuada selección del personal

basado en el modelo de gestión

por competencia de acuerdo al perfil de laboral, habilidades, valores y conocimiento del personal no tendrán un personal eficaz y competitivo en la empresa,

pero si cuentan

con un personal deficiente 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. CITATION Rai97 \l 12298 (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.CITATION Iza051 \l 12298 (Izard, 2005)

Con esta investigación documental que se está realizando esperamos recomendar tácticas 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.CITATION Stu681 \l 12298 (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 beneficiaran 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 trabajoCITATION Ret05 \l 12298 (Rete, 2005).

Esta investigación documental está dirigida al talento humano de las medianas y grandes empresas al no tener un adecuado proceso de selección del personal por competencia, se ve

afectado en la rotación de su personal laboral ocasionando muchos factores entre ellos la inconformidad del puesto de trabajo, ya que muchos empleados no concordaran con sus habilidades en las funciones que la empresa les haya designado, y por ende provocando problemas graves y un impacto negativo a la productividad de la empresa, de este modo un produciendo un desequilibrio entre los objetivos de la organización , los logros obtenidos consecuencia a aquel empleado que no cumple con sus funciones por falta de similitud necesaria en el perfil del puesto, será necesario reemplazarlo por un nuevo empleado con mayor afinidad al perfil buscado, originando uno de los principales dilemas de toda organización en el recurso humano, que es la rotación de personal , un problema que se presenta en toda organización, y si no se toman acciones las adecuadas traerá efectos graves 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. CITATION Ven12 \l 12298 (Ventura & Delgado, 2012)

Es por esto que se hace esencial para las todas empresas implementar, el modelo selección 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. CITATION Lou94 \l 12298 (Louart, 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 idóneo está 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 proceso encargado de determinar cuáles de los solicitantes, se adecua más a los requisitos del puesto. CITATION Mar15 \l 12298 (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: "

0: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx

100%

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

0: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)  
81%

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 CITATION Rod96 \n \t \l 12298 (2014) definen a las competencias como "Un conjunto de

0: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx

100%

conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad" (

p.120).

Para Levy-Leboyer CITATION Lev97 \n \t \l 12298 (2014), define el concepto de competencias como : "Un esquema donde plantea a

0: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)  
73%

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 CITATION Org91 \n \t \l 12298 (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 CITATION Dal11 \l 12298 (Dalziel et al, 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 CITATION Cru01 \n \t \l 12298 (2016) indican que “La

0: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx

86%

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

0: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx

86%

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 CITATION Spe931 \n \t \l 12298 (1993) 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 el 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 CITATION All11 \n \t \l 12298 (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 CITATION All12 \n \t \l 12298 (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:

0: <https://www.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>  
87%

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 CITATION Spe931 \n \t \l 12298 (1993) estos 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 Gonczy consideran, los mismos que son citados por CITATION Bla14 \l 12298 (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; a saber, las competencias técnicas (específicas de cada puesto de trabajo), las competencias de rol (relativas al papel que debe desempeñarse dentro de la propia organización) y las competencias corporativas y organizacionales (relacionadas con los valores distintivos de la organización en el mercado).

## 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. CITATION Des11 \l 12298 (Dessler & Varela, 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 CITATION Chi12 \n \t \l 12298 (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 CITATION All \n \t \l 12298 (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 ayudara 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 CITATION Jim11 \n \t \l 12298 (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.

Fuente: Administración de recursos humanos Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

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

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

0: tesis Mariana octubre 2016.docx

100%

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 CITATION Mon10 \n \t \l 12298 (2010), definen el proceso de selección por competencia como “Un proceso

0: TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx

62%

que tiene como propósito dotar a la empresa del personal competente, garantizando así el desempeño correcto

para el puesto y reduciendo de esta manera

0: TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx

100%

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.

Cuando la selección del personal por competencia no se la realiza de forma correcta, las empresas u organizaciones, corren el riesgo de contratar empleados que no cumplan con las capacidades requeridas lo que a largo plazo va a causar una debilidad dentro de las actividades de la empresa y por tanto afectará el éxito de la organización.

## PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIA

Los procesos de reclutamiento y selección de personal

por competencias tienen como finalidad encontrar a profesionales

0: tesis Mariana octubre 2016.docx

100%

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 evaluar y 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 crean 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 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 CITATION All12 \n \t \l 12298 (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)

## 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 mejor el

desempeño en sus puestos de trabajo, se realiza

0: tesis Mariana octubre 2016.docx 82%

1: CAPITULO II Mariana Reinoso.docx 82%

a corto plazo

aplicado de manera sistemática y organizada,

0: [http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv\\_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf) 95%

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 organizaciones 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 CITATION All \n \t \l 12298 (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 laborar 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 CITATION Chi12 \n \t \l 12298 (2012) "

0: <http://repositori.urv.cat/fourrepublic/search/item/PC:1307>

87%

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.

- 900: 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.
- 1800: La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores.
- 3600: 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 3600

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.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA En todo trabajo de investigación documental es importante detallar la metodología a utilizar ya que eso permitirá un mejor desarrollo del estudio. Se debe tener claro el método de investigación a utilizar, las técnicas a aplicar y los procedimientos a realizar para reunir toda la información necesaria, es importante mencionar a Bernal CITATION Ber13 \n \t \l 12298 (2013) donde este señala que: "la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación."(p.29) A continuación, se describirán los tipos de investigación que se implementarán: 3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Investigación de Campo: Se

implementara este método porque nos permitirá recolectar información necesaria tomada directamente desde la empresa, para que los resultados sean verídicos. En este método utilizaremos técnicas de investigación como son las encuestas y entrevistas, que se realizaran a través de una muestra seleccionada y que se enfocaran en el desempeño laboral y los procesos que se realizan para escoger un empleado.

### 3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

#### 3.2.1 Características de la población

El universo estará dirigido al todas

las medianas y grandes empresas del sector comercial del Cantón Milagro,

teniendo como base el número de empresas que la conforman y su base es de 210 según datos de la cámara de comercio del Cantón Milagro.

#### 3.2.2

Delimitación de la población

Existen 210 medianas y grandes empresas del sector comercial según información proporcionada por la cámara de comercio del Cantón Milagro.

#### 3.2.3 Tipo de muestra

Muestra probabilística ya que tenemos una amplia cantidad de medianas y grandes empresas del sector comercial a la que vamos a realizar la investigación documental.

### 3.2.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra para las medianas y grandes empresas del sector comercial del Cantón Milagro.

Calculo de la muestra: Dónde: 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%,  $Z=1.96$   $n= 210 (0.5) (0.5)210 - 1 0,0521,962+(0,5) (0,5) n= 52.50.52253.8416+0.25 n= 52.50.1360 + 0.25 n= 54.750.3860 = 134.7 n= 135$

### 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

#### 3.3.1 Métodos Teóricos

Aplicaremos este método

con el fin de procesar la información investigada, a través del análisis, síntesis y deducción de los resultados; con el fin de obtener información verídica del porque se suscita una

deficiente selección de personal baso en el modelo de gestión por competencia en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro.

#### 3.3.2

Métodos Empíricos

Analítico – Sintético: El método analítico es la separación de un todo en sus partes, este método se fundamente 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 utilizara el método analítico

para el estudio del proceso de selección del personal basado en el modelo de gestión por

competencia, necesitamos conocer la problemática existente para luego con la síntesis 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.

Este método obliga a combinar las reflexiones alcanzadas con las circunstancias observadas. Ante este análisis nosotros compraremos nuestras hipótesis con la situación real que se está dando en las medianas y grandes empresas del cantón Milagro.

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 llevaran a la confirmación de nuestras indagaciones.

El método inductivo – deductivo incita al ser humano a descubrir, analizar y asimilar diferentes criterios mediante el dominio de su inteligencia. Con la aplicación de este método podremos llegar a determinar las causas y efectos que surgen de la problemática de nuestro estudio y analizaremos los criterios de los encuestados.

### 3.3.3

#### Técnicas e instrumentos

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

#### Encuestas

De acuerdo con Hernández CITATION Her12 \n \t \l 12298 (2012) "Las encuestas son técnicas de investigación que permite obtener y elaborar datos de forma rápida y eficaz." (p.80)

Conjunto de preguntas o interrogantes con respuesta abiertas y cerradas las cuales van dirigidas a los gerentes o propietarios y empleados de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro los cuales nos proporcionaron la información necesaria respondiendo a nuestras preguntas con el objetivo de comprobar las hipótesis planteadas.

#### Entrevistas

De acuerdo con Acebedo CITATION Ace12 \n \t \l 12298 (2012) indica que "La entrevista es una técnica de recopilación de información directa mediante una conversación profesional, la misma que permite interactuar entre el investigador y los participantes de la entrevista dependiendo siempre de un buen nivel de comunicación." (p.93)

Se realizó una entrevista con 10 preguntas específicas las cuales nos ayuden a captar más información ya que sus respuestas son amplias y estas fueron dirigidas a gerentes generales o propietarios de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro con la finalidad de obtener información directa para la investigación documental.

3.4 Resultados 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 # 3: 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

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

Necesidades departamentales Proyectos temporales Otros 130 4 1

Necesidades departamentales Proyectos temporales Otros 0.96296296296296291  
2.9629629629629631E-2 7.4074074074074077E-3

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 #4 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

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

Si No 115 20

Si No 0.85185185185185186 0.14814814814814814

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 #5 : 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

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

Reclutamiento interno Reclutamiento Externo Reclutamiento Mixto 25 40 70

Reclutamiento interno Reclutamiento Externo Reclutamiento Mixto 0.18518518518518517  
0.29629629629629628 0.51851851851851849

### 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 #6: 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

¿En la actualidad la empresa utiliza un modelo de gestion del personal

Si No 135 0

Si No

Si No 1 0

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 #7: 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

¿Qué tipo de modelo de gestion del personal utilizan para cubrir un puesto vacante en la empresa?

Modelo tradicional Modelo por competencia 88 47

Modelo tradicional Modelo por competencia

Modelo tradicional Modelo por competencia 0.6518518518518519 0.34814814814814815

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? Tabla #8: Tipo de test para seleccionar personal 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

¿Qué tipo de test aplica la empresa para la selección del personal?

Test psicotécnicos Test de inteligencia Test de situacionales Test de personalidad Test proyectivos 5 70 40 7 13

Test psicotécnicos Test de inteligencia Test de situacionales Test de personalidad Test proyectivos 3.7037037037037035E-2 0.51851851851851849 0.29629629629629628 5.185185185185185E-2 9.6296296296296297E-2

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 #9 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

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

Si A veces Rara vez Nunca 127 5 3 0

Si A veces Rara vez Nunca 0.94074074074074077 3.7037037037037035E-2 2.2222222222222223E-2 0

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 #10 : 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

¿La empresa efectua exámenes médicos a los candidatos para poder contratarlos?

Si No 120 15

Si No 0.88888888888888884 0.11111111111111111

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 #11 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

¿La empresa cuenta con

procedimietos para

la descripción de los perfiles de cargo?

Si No 130 5

Si No 0.96296296296296291 3.7037037037037035E-2

Figura 15: Descripción de los perfiles de cargo

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 #12 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

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

Si A veces Rara vez Nunca 116 11 6 2

Si A veces Rara vez Nunca 0.85925925925925928 8.1481481481481488E-2  
4.4444444444444446E-2 1.4814814814814815E-2

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 #13 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

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

Observación directa Cuestionarios Entrevistas Ninguna 43 13 78 1

Observación directa Cuestionarios Entrevistas Ninguna 0.31851851851851853  
9.6296296296296297E-2 0.57777777777777772 7.4074074074074077E-3

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. Tabla # 14 tipos análisis esta la entrevista preliminar y competencia 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% 12) ¿A qué tipo de análisis está dirigida la entrevista preliminar y competencia de trabajo en la empresa?

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

Figura 18: Tipos análisis está la entrevista preliminar y competencia

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

Habilidades, actitudes, aptitudes Conocimiento, inteligencia, experiencia Ética, valores Todas las anteriores 20 10 5 100

Habilidades, actitudes, aptitudes Conocimiento, inteligencia, experiencia Ética, valores Todas las anteriores 0.14814814814814814 7.407407407407407E-2 3.7037037037037035E-2  
0.7407407407407407

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 #15 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

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

Baja Media Alta 30 55 40

Baja Media Alta 0.24 0.44 0.32

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 esta en un nivel medio.

14) ¿En la empresa se evalúa constantemente la eficiencia de su personal? Tabla #16 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

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

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca 10 5 100 20

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca 7.407407407407407E-2 3.7037037037037035E-2 0.7407407407407407 0.14814814814814814

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: Tabla #17 Como se evalúa al personal 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

Como se evalúa al personal

Evaluación del desempeño Evaluación de potencial Evaluación de resultado No lo hacen 125  
3 7 0

Evaluación del desempeño Evaluación de potencial Evaluación de resultado No lo hacen  
0.92592592592593 2.22222222222223E-2 5.18518518518518E-2 0

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 de manera? Tabla #18  
Capacitación 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 o entrenamiento

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

Si No 115 20

Si No 0.85185185185186 0.14814814814814

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

#### CAPÍTULO 4 DESARROLLO DEL TEMA

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 cumplan 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 y las competencias específicas. 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. Permite a la empresa describir los comportamientos, estructura o ambiente laboral que se desarrolla en ella, este depende de cada organización pues el perfil de puestos se adaptará a las necesidades que la empresa tenga presente, en otras palabras, ninguna ficha de perfil va a ser igual en los mismos cargos. 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:

0: <https://www.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>  
82%

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 19: Diccionario y niveles de las competencias genéricas

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

Tabla 20: Diccionario y niveles de las competencias específicas

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

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 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 21: Flujograma del proceso de reclutamiento

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

**SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:** Posterior al reclutamiento de candidatos se inicia la selección, que esta direccionada al análisis de los conocimientos y capacidades de cada postulante con las necesidades que necesita el cargo y se encamine a los candidatos más idóneos para llenar esa vacante. La selección se ha convertido en uno de los principales procesos para el que se utiliza 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. Los documentos a utilizarse son:

## Tabla 22: 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 23: Flujograma del proceso de contratación

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

Inducción: 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, sucursales, clientes, cual es el mercado, principales competidores, estructura organizacional de la empresa es de vital importancia informarle al nuevo empleado para que este a su vez genere un impacto positivo es decir que se familiarice con la empresa y genere un gran compromiso para el desarrollo y crecimiento de la misma, cada departamento debe tener un encargado de brindarle toda esta información, cada uno de ellos debe tener preparada toda esta información de acuerdo al área de trabajo que vaya el nuevo empleado.
- **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. Dentro de ellos también se especifican las condiciones de trabajo políticas, reglas de seguridad, responsabilidad que va tener a su cargo, información sobre su jefe.

## Tabla 24: 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

**Autodesarrollo:** Esta metodología permite tanto el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias para lo cual se emplearán principalmente lecturas dirigidas. Las lecturas dirigidas se determinarán acorde al tema y área que se enfoquen, donde los responsables de la orientación pueden ser 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 mencionada 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 25: 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 26: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño

Elaborado por: Miguel Angel Muñiz

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES

Aplicando el nivel de síntesis que se efectuó 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 lo consiguiente se detallan las respectivas conclusiones como resultados de esta indagación:

- El modelo de gestión por competencias es clave para poder desarrollar en las personas las habilidades necesarias para continuar con su labor, para que de este modo alcancen excelentes resultados personales y estos se vean también reflejados en los resultados de la empresa.

- 

Por medio del modelo de gestión por competencias se permite potencializar las capacidades del equipo de trabajo, mejorar el desarrollo profesional adaptándose a las necesidades de la empresa para desempeñar las tareas con efectividad y por consiguiente aumentar el valor de su capital humano. •

Los gerentes o propietarios de las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro deben verificar que se aplique una correcta selección de personal por competencia para que de esta forma la empresa obtenga un personal más idóneo para la misma. • Brindarles la información necesaria a los empleados para que de este modo cuenten con el conocimiento

y destrezas necesarias

para así poder desempeñar las funciones en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro. • Realizar una adecuada ubicación del personal contratado con el perfil del cargo que van a desempeñar en las medianas y grandes empresas del Cantón Milagro además de negociar la remuneración del trabajo que va desempeñar.

Anexos

Anexo# 1: Formato de Requisición del personal

Anexo #2 Formato de anuncio interno

Anexo #3 Formato de anuncio externo

Anexo #4 Formato de hoja de vida

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

Anexo #6 Verificación de datos y referencias

Anexo #7 Test de personalidad

Anexo #8 Test Proyectivos

Anexo #9 Pruebas situacionales Interacción grupal

Anexo #10 Pruebas meto in Basket

Anexo #11 Ficha Médica

Anexo #12 Entrevista de trabajo

Anexo #12 Informe final

Anexo # 13 Inducción

Anexo # 14 Evaluación del desempeño

41

¿

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

Si No 115 20

Si No 0.85185185185185186 0.14814814814814814

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

Si A veces Rara vez Nunca 116 11 6 2

Si A veces Rara vez Nunca 0.85925925925925928 8.1481481481481488E-2  
4.4444444444444446E-2 1.4814814814814815E-2

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

Modelo tradicional Modelo por competencia 88 47

Modelo tradicional Modelo por competencia

Modelo tradicional Modelo por competencia 0.6518518518518519 0.34814814814814815

¿

En

la actualidad la empresa utiliza un modelo de gestión del personal

Si No 135 0

Si No

Si No 1 0

¿

En qué

nivel considera usted que se encuentra la rotación del personal dentro de la empresa?

Baja Media Alta 30 55 40

Baja Media Alta 0.24 0.44 0.32

¿La empresa efectúa exámenes médicos a los candidatos para poder contratarlos?

Si No 120 15

Si No 0.88888888888888884 0.11111111111111111

¿La empresa tiene documentados de cómo llevar a cabo el proceso de selección

del

personal?

Si No 115 20

Si No 0.85185185185185186 0.14814814814814814

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

Si A veces Rara vez Nunca 127 5 3 0

Si A veces Rara vez Nunca 0.94074074074074077 3.7037037037037035E-2  
2.2222222222222223E-2 0

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

Habilidades, actitudes, aptitudes Conocimiento, inteligencia, experiencia Ética, valores Todas las anteriores 20 10 5 100

Habilidades, actitudes, aptitudes Conocimiento, inteligencia, experiencia Ética, valores Todas las anteriores 0.14814814814814814 7.407407407407407E-2 3.7037037037037035E-2  
0.7407407407407407

¿

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

Reclutamiento interno Reclutamiento Externo Reclutamiento Mixto 25 40 70

Reclutamiento interno Reclutamiento Externo Reclutamiento Mixto 0.18518518518518517  
0.29629629629629628 0.51851851851851849

Como se evalua al personal

Evaluacion del desempeño Evaluacion de pontencial Evaluacion de resultado No lo hacen 125  
3 7 0

Evaluacion del desempeño Evaluacion de pontencial Evaluacion de resultado No lo hacen  
0.92592592592592593 2.2222222222222223E-2 5.185185185185185E-2 0

¿Qué tipo de test aplica la empresa para la selección del personal?

Test psicotécnicos Test de inteligencia Test de situacionales Test de personalidad Test  
proyectivos 5 70 40 7 13

Test psicotécnicos Test de inteligencia Test de situacionales Test de personalidad Test  
proyectivos 3.7037037037037035E-2 0.51851851851851849 0.29629629629629628  
5.185185185185185E-2 9.6296296296296297E-2

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

Observación directa Cuestionarios Entrevistas Ninguna 43 13 78 1

Observación directa Cuestionarios Entrevistas Ninguna 0.31851851851851853  
9.6296296296296297E-2 0.57777777777777772 7.4074074074074077E-3

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

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca 10 5 100 20

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca 7.407407407407407E-2 3.7037037037037035E-2  
0.7407407407407407 0.14814814814814814

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

Necesidades departamentales Proyectos temporales Otros 130 4 1

Necesidades departamentales Proyectos temporales Otros 0.96296296296296291  
2.9629629629629631E-2 7.4074074074074077E-3

¿La empresa cuenta con

procedimientos para

la descripción de los perfiles de cargo?

Si No 130 5

Si No 0.96296296296296291 3.7037037037037035

E-2

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel1.xlsx

Hoja3

Alternativas # de encuestados % Necesidades departamentales 130 96% Proyectos  
temporales 4 3% Otros 1 1% Total 135 100%

¿Cómo identifica usted si existe una vacante o falta de personal en la empresa? Necesidades  
departamentales Proyectos temporales Otros 130 4 1 Necesidades departamentales  
Proyectos temporales Otros 0.96296296296296291 2.9629629629629631E-2  
7.4074074074074077E-3

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel10.xlsx

Hoja3

Alternativas # de encuestados % Si 116 86% A veces 11 8% Rara vez 6 4% Nunca 2 1% Total  
135 100%

¿Las funciones o cargas de trabajo están relacionadas con el perfil del personal que este  
desempeña en su puesto? Si A veces Rara vez Nunca 116 11 6 2 Si A veces Rara vez Nunca  
0.85925925925925928 8.1481481481481488E-2 4.44444444444444446E-2  
1.4814814814814815E-2

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel11.xlsx

Hoja3

Alternativas # de encuestados % Observación directa 43 32% Cuestionarios 13 10% Entrevistas 78 58% Ninguna 1 1% Total 135 100%

¿Qué técnicas ha utilizado la empresa para el análisis de puestos? Observación directa Cuestionarios Entrevistas Ninguna 43 13 78 1 Observación directa Cuestionarios Entrevistas Ninguna 0.31851851851851853 9.6296296296296297E-2 0.57777777777777772 7.4074074074074077E-3

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel12.xlsx

Hoja3

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%

¿A qué tipo de análisis está dirigida la entrevista de trabajo en la empresa? Habilidades, actitudes, aptitudes Conocimiento, inteligencia, experiencia Ética, valores Todas las anteriores 20 10 5 100 Habilidades, actitudes, aptitudes Conocimiento, inteligencia, experiencia Ética, valores Todas las anteriores 0.14814814814814814 7.407407407407407E-2 3.7037037037037035E-2 0.7407407407407407

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel13.xlsx

Hoja3

Alternativas # de encuestados % Baja 30 24% Media 55 44% Alta 40 32% Total 125 100%

¿En qué nivel considera usted que se encuentra la rotación del personal dentro de la empresa? Baja Media Alta 30 55 40 Baja Media Alta 0.24 0.44 0.32

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel14.xlsx

Hoja1

Tabla#Como se evalua al personal Alternativas # de encuestados % Evaluacion del desempeño 125 93% Evaluacion de pontencial 3 2% Evaluacion de resultado 7 5% No lo hacen 0 0% Total 135 100%

Como se evalua al personal Evaluacion del desempeño Evaluacion de pontencial Evaluacion de resultado No lo hacen 125 3 7 0 Evaluacion del desempeño Evaluacion de pontencial Evaluacion de resultado No lo hacen 0.92592592592592593 2.2222222222222223E-2 5.185185185185185E-2 0

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel15.xlsx

Hoja3

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

¿La empresa tiene documentados de cómo llevar a cabo el proceso de selección del personal?  
Si No 115 20 Si No 0.85185185185185186 0.14814814814814814

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel2.xlsx

Hoja3

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

¿La empresa tiene documentados de cómo llevar a cabo el proceso de selección del personal?  
Si No 115 20 Si No 0.85185185185185186 0.14814814814814814

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel3.xlsx

Hoja1

Reclutamiento interno 25 19% Reclutamiento Externo 40 30% Reclutamiento Mixto 70 52% 135 100%

Tipo de reclutamiento Reclutamiento interno Reclutamiento Externo Reclutamiento Mixto 25 40 70 Reclutamiento interno Reclutamiento Externo Reclutamiento Mixto 0.18518518518518517 0.29629629629629628 0.51851851851851849

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel4.xlsx

Hoja1

CAPACITACIÓN ENTRENAMIENTO Diferencia La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la empresa El entrenamiento es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto Semejanza Son importantes en la empresa porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, asimismo ayudan al desarrollo personal y profesional del trabajador.

Hoja2

Alternativas # de encuestados % Si 135 100% No 0 0% Total 135 100%

¿En la actualidad la empresa utiliza un modelo de selección de personal Si No 135 0 Si No Si No 1 0

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel5.xlsx

Hoja1

CAPACITACIÓN ENTRENAMIENTO Diferencia La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la empresa El entrenamiento es el desarrollo de

habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto Semejanza Son importantes en la empresa porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, asimismo ayudan al desarrollo personal y profesional del trabajador.

Hoja2

Alternativas # de encuestados % Modelo tradicional 88 65% Modelo por competencia 47 35%  
Total 135 100%

¿Qué modelo de selección de personal utiliza para cubrir un puesto vacante? Modelo tradicional Modelo por competencia 88 47 Modelo tradicional Modelo por competencia  
Modelo tradicional Modelo por competencia 0.6518518518518519 0.34814814814814815

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel6.xlsx

Hoja3

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%

¿Qué tipo de test aplica la empresa para la selección del personal? Test psicotécnicos Test de inteligencia Test de situacionales Test de personalidad Test proyectivos 5 70 40 7 13 Test psicotécnicos Test de inteligencia Test de situacionales Test de personalidad Test proyectivos  
3.7037037037037035E-2 0.51851851851851849 0.29629629629629628 5.185185185185185E-2  
9.6296296296296297E-2

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel7.xlsx

Hoja3

Alternativas # de encuestados % Si 127 94% A veces 5 4% Rara vez 3 2% Nunca 0 0% Total 135  
100%

¿En la empresa se toman en cuenta los resultados de los test psicológicos para la selección del personal? Si A veces Rara vez Nunca 127 5 3 0 Si A veces Rara vez Nunca  
0.94074074074074077 3.7037037037037035E-2 2.2222222222222223E-2 0

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel8.xlsx

Hoja3

Alternativas # de encuestados % Si 120 89% No 15 11% Total 135 100%

¿Se realizan exámenes médicos a los seleccionados antes de ingresar a la empresa? Si No 120  
15 Si No 0.88888888888888884 0.11111111111111111

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel9.xlsx

Hoja3

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

¿La empresa cuenta con la descripción de los perfiles de cargo?

Si No 130 5 Si No 0.96296296296296291 3.7037037037037035E-2

## Hit and source - focused comparison, Side by Side:

Left side: As student entered the text in the submitted document.

Right side: As the text appears in the source.

---

Instances from: TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx

8: TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx 62%

que tiene como propósito dotar a la empresa del personal competente, garantizando así el desempeño correcto

8: TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx 62%

que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto

9: TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx 100%

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". (

9: TESIS FINAL ELBA RD 6may15.docx 100%

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",

---

Instances from: tesis Mariana octubre 2016.docx

7: tesis Mariana octubre 2016.docx 100%

que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la

7: tesis Mariana octubre 2016.docx 100%

que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la

10: tesis Mariana octubre 2016.docx 100%

que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la

10: tesis Mariana octubre 2016.docx 100%

que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la

11: tesis Mariana octubre 2016.docx 82%

a corto plazo  
aplicado de manera sistemática y organizada,  
mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

11: tesis Mariana octubre 2016.docx 82%

a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en funciones de objetivos definidos.

Instances from: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx

0: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx 100%

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

2: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx 100%

conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (

4: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx 86%

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

5: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx 86%

0: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx 100%

Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias en el área de Talento Humano para la empresa ANDEC S.A.

1.5.

2: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx 100%

conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

4: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx 86%

gestión de talento humano por competencias

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar

5: CRUZ REYES JEAN CARLO.docx 86%

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“ (

la gestión de las personas en su Job Description, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas

Instances from: CAPITULO II Mariana Reinoso.docx

12: CAPITULO II Mariana Reinoso.docx

82%

a corto plazo

aplicado de manera sistemática y organizada,

mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

12: CAPITULO II Mariana Reinoso.docx

82%

a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en funciones de objetivos definidos.

Instances from: <http://repositori.urv.cat/fourrepopublic/search/item/PC:1307>

14: <http://repositori.urv.cat/fourrepopublic/search/item/PC:1307>  
87%

el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado,

14: <http://repositori.urv.cat/fourrepopublic/search/item/PC:1307>  
87%

el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Instances from: [http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv\\_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf)

13: [http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv\\_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf) 95%

mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

13: [http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv\\_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf](http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/docs/4-INTERVENCIONCAMBIOORGANIZACIONAL/3-InvestigacionConcluida/03.%20Generacion%20de%20un%20Modelo.pdf) 95%

mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Instances from: <https://www.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>

6: <https://www.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles> 87%

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.

6: <https://www.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles> 87%

Bueno, por encima del estándar. C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).

No indica una subvaloración de la competencia D: Insatisfactorio

15: <https://www.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles> 82%

Alto

- Nivel 3: Bueno, por encima del estándar
- Nivel 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 

15: <https://www.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles> 82%

Alto. B:

Bueno, por encima del estándar. C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).

Instances from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)

1: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002) 81%

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

3: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002) 73%

las competencias, como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, las que hace eficaces en una situación determinada,

1: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002) 81%

encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a 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 aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo

3: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002) 73%

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (