

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



UNIDAD DE POSTGRADOS

LOS NUEVOS PERFILES DE COMPETENCIA EN LA SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE PRESTIGIO A NIVEL LOCAL Y NACIONAL

Para obtener el Grado de:

**Magíster en Administración de Empresas
Mención: Recursos Humanos**

Tesis de maestría presentada por

Ing. Grace Elizabeth Tello Caicedo

Tutor de tesis: Ing.Com. Abg. Edward Faggioni Camacho MAE

Guayaquil, Julio 2015

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



UNIDAD DE POSTGRADOS

LOS NUEVOS PERFILES DE COMPETENCIA EN LA SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DE PRESTIGIO A NIVEL LOCAL Y NACIONAL

Para obtener el Grado de:

**Magíster en Administración de Empresas
Mención: Recursos Humanos**

Tesis de maestría presentada por

Ing.Com. Grace Elizabeth Tello Caicedo

Guayaquil, Julio 2015

EL HONORABLE JURADO CALIFICADOR

OTORGA A ESTE TRABAJO

La Calificación de: _____

Equivalente a:

DECLARACIÓN

Yo, Grace Elizabeth Tello Caicedo declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La reproducción total o parcial de este libro en forma idéntica o modificada, escrita a máquina o por el sistema "multigraph", mimeógrafo, impreso, etc., no autorizada por los editores, viola derechos reservados.

Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

(2015) Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

Derechos Reservados del Autor

Ing.Com. Grace Elizabeth Tello Caicedo
C.C.# 0915918981

AGRADECIMIENTO

No alcanzan mis palabras para agradecer a Dios Todopoderoso quien siempre está presente en mi vida y en cada paso que doy, a mi madre María Caicedo que con su guía oportuna y apoyo en todo momento en el nivel académico y personal he podido desarrollarme profesionalmente, gracias por inculcarme valores que me han permitido manejarme de manera justa y honesta en el ámbito profesional, así como personal.

Agradezco a mi tutor Ing.Com.- Abg. Edward Faggioni Camacho MAE, quien al leer el presente trabajo aportó con las mejoras necesarias para su culminación de manera satisfactoria.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis hijos Elian y Fiorella, quienes son el motivo de mi existencia por quienes me esfuerzo para superarme cada día, para que en el futuro tengan siempre presente, que todo lo que uno se propone con esmero y dedicación puede conseguirse.

A mi madre por el apoyo brindado en todo momento.

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE GRAFICAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
PROVISION DE RECURSOS HUMANOS.....	3
Mercado de trabajo y Mercado de recursos humanos	5
• Mercado de Trabajo.....	6
• Mercado de Recursos Humanos	8
FORMULACION Y SISTEMIZACION DEL PROYECTO	10
• FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
• SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	11
OBJETIVOS	12
• OBJETIVO GENERAL.....	12
• OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
JUSTIFICACION	13
a) Justificación Teórica	13
• Las competencias.	13
• La gestión por competencias.....	15

•	¿Cómo se logra la competencia laboral?	18
•	Evaluación de desempeño	20
	b) Justificación Práctica	20
	CAPÍTULO I	21
1	MARCO TEORICO.....	21
1.1	IMPLEMENTACION DE SISTEMA POR COMPETENCIAS	21
1.2	MARCO CONCEPTUAL.....	23
1.3	MARCO CONTEXTUAL.....	25
1.3.1	COMPETENCIAS	25
1.3.2	EL PROCESO DE SELECCIÓN	30
1.3.2.1	La Entrevista	31
1.3.2.2	Análisis y Descripción del Puesto a cubrir.....	31
1.3.2.3	Realización De Pruebas.....	32
1.3.2.3.1	Pruebas Psicotécnicas.....	33
1.3.2.3.2	Pruebas profesionales.	33
1.3.2.3.3	Dinámicas de Grupo y Assessment Center.	34
1.3.2.3.4	Grafología:.....	34
1.3.2.4	Gestión por competencias.-	34
1.4	HIPÓTESIS	35
1.5	VARIABLES	35
	CAPITULO II	36
2	METODOLOGIA	36
2.1	Tipo de Investigación.....	36
2.2	Métodos de investigación.....	37
2.3	Población y Muestra.....	39
2.4	ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	40

2.5	Preguntas formuladas a los integrantes del Departamento de Recursos Humanos.	41
2.6	RESULTADOS DE LA ENCUESTA FORMULADA A LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	43
2.7	RESUMEN DE ENCUESTA.....	59
CAPITULO III		60
3	PROPUESTA	60
3.1	IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	60
3.1.1	REVISION DE MISION, VISION, ORGANIGRAMAS.....	60
3.1.2	DEFINICION DE LAS COMPETENCIAS POR NIVELES.....	62
3.1.2.1	Matriz de Competencias por Niveles	63
3.1.2.2	Definición De Grados.....	64
3.1.3	PERFILES DE COMPETENCIAS.....	64
3.1.4	DESCRIPCION DE PUESTOS	65
3.1.5	ELABORACION DE MODELO DE MATRIZ DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTAL....	69
3.1.6	MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	71
3.2	OBJETIVO DE LA PROPUESTA	74
CONCLUSIONES.....		74
RECOMENDACIONES		76
Bibliografía		78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de Competencias.....	16
Tabla 2.1 Pregunta 1 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	43
Tabla 2.2 Pregunta 2 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	44
Tabla 2.3 Pregunta 3 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	45
Tabla 2.4 Pregunta 4 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	46
Tabla 2.5 Pregunta 5 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	47
Tabla 2.6 Pregunta 6 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	48
Tabla 2.7 Pregunta 7 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	49
Tabla 2.8 Pregunta 8 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	50
Tabla 2.9 Pregunta 9 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	51
Tabla 2.10 Pregunta 10 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	52
Tabla 2.11 Pregunta 11 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	53
Tabla 2.12 Pregunta 12 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	54
Tabla 2.13 Pregunta 13 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	55
Tabla 2.14 Pregunta 14 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	56
Tabla 2.15 Pregunta 15 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	57
Tabla 2.16 Pregunta 16 aplicada al Departamento de Recursos Humanos	58
Tabla 3.1 Definición de Grados de Competencias	64
Tabla 3.2 Matriz de Competencias Departamental	70

INDICE GRAFICAS

Figura 1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.....	4
Figura 2. Mercado de trabajo y los recursos humanos.....	5
Figura 3. División del Mercado de trabajo.....	6
Figura 4. Tendencias: un fuerte cambio en el mercado de trabajo en todo el mundo	7
Figura 5. División del Mercado de Recursos Humanos.....	9
Figura 6. Relaciones entre mercado de RH y mercado de trabajo.....	10
Figura 7. Elementos claves del concepto de competencia	10
Figura 8. Identificación de competencia	10
Figura 1.1 Implementación de un Sistema de competencias	22
Figura 1.2 Proceso de Selección	30
Figura 2.1 Pregunta 1 formulada al Departamento de Recursos Humanos	43
Figura 2.2 Pregunta 2 formulada al Departamento de Recursos Humanos	44
Figura 2.3 Pregunta 3 formulada al Departamento de Recursos Humanos	45
Figura 2.4 Pregunta 4 formulada al Departamento de Recursos Humanos	46
Figura 2.5 Pregunta 5 formulada al Departamento de Recursos Humanos	47
Figura 2.6 Pregunta 6 formulada al Departamento de Recursos Humanos	48
Figura 2.7 Pregunta 7 formulada al Departamento de Recursos Humanos	49
Figura 2.8 Pregunta 8 formulada al Departamento de Recursos Humanos	50
Figura 2.9 Pregunta 9 formulada al Departamento de Recursos Humanos	51
Figura 2.10 Pregunta 10 formulada al Departamento de Recursos Humanos	52
Figura 2.11 Pregunta 11 formulada al Departamento de Recursos Humanos	53
Figura 2.12 Pregunta 12 formulada al Departamento de Recursos Humanos	54
Figura 2.13 Pregunta 13 formulada al Departamento de Recursos Humanos	55
Figura 2.14 Pregunta 14 formulada al Departamento de Recursos Humanos	56
Figura 2.15 Pregunta 15 formulada al Departamento de Recursos Humanos	57

Figura 2.16 Pregunta 16 formulada al Departamento de Recursos Humanos	58
Figura 3.1 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos	61
Figura 3.2 Niveles de puestos.....	62
Figura 3.3 Matriz de Competencias.....	63
Figura 3.4 Perfil de competencias del Jefe de Recursos Humanos	65
Figura 3.5 Formato de Descripción de Puesto.....	65
Figura 3.6 Modelo de Entrevista por Competencias	73



Tema: Los Nuevos Perfiles De Competencia en la Selección de los Recursos Humanos y su impacto en la competitividad de una Empresa de Prestigio a nivel local y nacional.

Autora: Grace Elizabeth Tello Caicedo

RESUMEN

El crecimiento de las empresas, es el producto del buen desempeño de sus colaboradores, cuyo proceso de vinculación es responsabilidad directa del área de Gestión del Talento Humano, la presente investigación permitió determinar que la carencia de un sistema de selección por competencias, incide en la gestión administrativa brindada por el área, afectando el nivel de desempeño que se espera obtener de los colaboradores de la empresa, incrementando el índice de rotación de personal, demora en cubrir vacantes en posiciones claves, y contratación de personas no calificadas para el puesto; por lo que, el marco teórico está basado en la Administración de gestión por competencias y lo que esto implica, con principal análisis en la selección de personal, fundamentado en textos de reconocidos especialistas en materia de recursos humanos. La metodología de investigación aplicada fue exploratoria y descriptiva, siguiendo métodos de investigación teórico y empírico, con la técnica de encuesta y entrevista, aplicada a los integrantes del departamento de recursos humanos como objeto de estudio. Los resultados analizados permitieron identificar la forma de cómo se efectúa el proceso de selección actualmente, determinándose como un proceso deficiente, debido a la falta de lineamientos claros que contribuyan y aporten valor en la gestión de vincular personal calificado en cada área. La propuesta planteada permite realizar un cambio significativo en la incorporación de nuevos recursos, al ser éstos evaluados, utilizando herramientas actuales y prácticas que permiten identificar competencias de acuerdo al nivel del puesto que se requiere cubrir, de esta manera el departamento irá a la par con las nuevas tendencias en administración de recursos humanos para poder contribuir en el desarrollo organizacional.

Palabras Claves: Sistema, Competencias, Gestión de Talento Humano.



Topic: The new profiles of competition in the Selection of Human Resources and its impact on the competitiveness of a prestigious company at local and national level.

Author: Grace Elizabeth Tello Caicedo

ABSTRACT

The growth of companies, is the product of good performance of its employees, the linking process is the direct responsibility of the area of Human Resource Management, the present investigation established that the lack of a competency-based selection system, affects the administrative management offered by the area, affecting the level of performance expected from employees of the company, increasing staff turnover rate, delay in filling vacancies in key positions, and hiring unqualified people for the job; so, the theoretical framework is based on the administration of skills management and what it involves, principally analysis on recruitment, based on texts by renowned specialists in human resources. The research methodology applied was exploratory and descriptive, following methods of theoretical and empirical research with the survey and interview technique applied to the members of the HR department as an object of study. The analyzed results helped identify the way how the selection process is done currently, determined as a flawed process, due to the lack of clear guidelines that contribute and add value in the management of linking qualified personnel in each area. The proposal put forward allows a significant change in the incorporation of new resources, when they evaluated using current tools and practices to identify competencies according to the level of cover as required, so the department will be on par with new trends in human resources management to contribute to organizational development

.

.

Keywords: System, Skills, Human Resource Management

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

La empresa de prestigio a nivel local y nacional del presente estudio, es una compañía industrial que produce alimentos balanceados para especies equinos, pecuarios, caninos y acuícolas. Cuenta con estándares de calidad reconocidas como: Naturland, GLOBAL G.A.P., así como también el Plan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) en su versión en español es Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos, y el manejo de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) aprobado por el Instituto Nacional de Pesca.

La tecnología es su mejor aliado pues está presente en la adquisición de equipos especiales de alta calidad para la evaluación de materias primas y productos terminados.

La empresa cuenta con un servicio técnico especializado para brindar soluciones nutricionales a sus clientes, lo cual le ha permitido contar con el reconocimiento y prestigio de la calidad nutricional de sus productos en el mercado.

Sin embargo dentro de su estructura interna carece de un sistema de control que permita, evaluar la efectividad de la selección de personal, validar el nivel de los candidatos seleccionados ya que no cuentan con herramientas importantes como: procedimiento de selección de personal por competencias, manual de funciones y descripción de cargos basados en competencias e indicadores de gestión del subsistema de selección de personal.

Actualmente el área de recursos humanos se lo ha manejado de la forma “tradicional” cumpliendo solo necesidades básicas como cumplir con una plantilla de colaboradores, cumplir con obligaciones laborales y legales, más sin embargo debido al crecimiento que tiene, se van planteando nuevas estrategias de negocio, los cuales se verán afectados en el cumplimiento de las metas propuestas si no cuentan con el personal calificado en cada área y que realmente aporte valor al crecimiento de la empresa y sobre todo a su mantenimiento en el mercado. Es por esto que es necesario implementar nuevos sistemas basados en competencias en la gestión de recursos humanos los cuales contribuirán con el éxito de los objetivos organizacionales planteados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los objetivos globales para una mayor competitividad en los mercados hoy en día, se dan en función del recurso humano que posee la empresa, el cambio tecnológico acelerado y financiero, que incluye no sólo la base técnica de producción y de trabajo y movilidad de la fuerza laboral que ha necesitado una mayor rapidez de evolución y adaptación de los sistemas de educación y capacitación en cambios organizacionales y tecnológicos en la producción.

Así, la globalización comprende, además del proceso de producción y comercio, los sistemas de educación y formación de recursos humanos, así como también mejorar su calidad y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, la economía y la sociedad, como está ocurriendo hoy en día en nuestro país, lo cual redundará en la formación de un recurso humano capacitado, competitivo, capaz de enfrentarse a los retos que el mundo global exige.

Por lo tanto, la globalización y el desarrollo tecnológico son alentadores para los cambios profundos en la organización de los sistemas de formación y

capacitación que van desde formas de organización, financiamiento y sobre todo, un reordenamiento de los contenidos de los programas, estrategias - modos, métodos, vías y capacitación haciendo uso de las redes sociales inclusive. Su objetivo es lograr que el recurso humano, esté apto para una mayor adaptación y respuesta a las necesidades de cambio, para elevar la calidad y pertinencia de los programas y mejorar los vínculos entre la formación con la estructura productiva.

Esta formación no es perceptible como una actividad separada de la estrategia de la productividad y competitividad de la organización, ni la tasa de crecimiento del bienestar de todos sus miembros.

Por otro lado, la formación es un proceso básico para la transformación productiva y el desarrollo con equidad social. La necesidad de capacitación adicional se genera dentro y fuera del negocio. Significa convertirlo en una calidad continua y sistemática, proceso que va de acuerdo con las tendencias tecnológicas y cambios en las estructuras profesionales. Dentro de la empresa, la capacitación es parte de la calidad, mejora continua y reingeniería de procesos y en las condiciones generales de servicios técnicos y productos que proporcionan.

Bajo esta premisa debemos mencionar la necesidad de vinculación de nuevos colaboradores, lo cual se podría dar con el subsistema de provisión de recursos humanos.

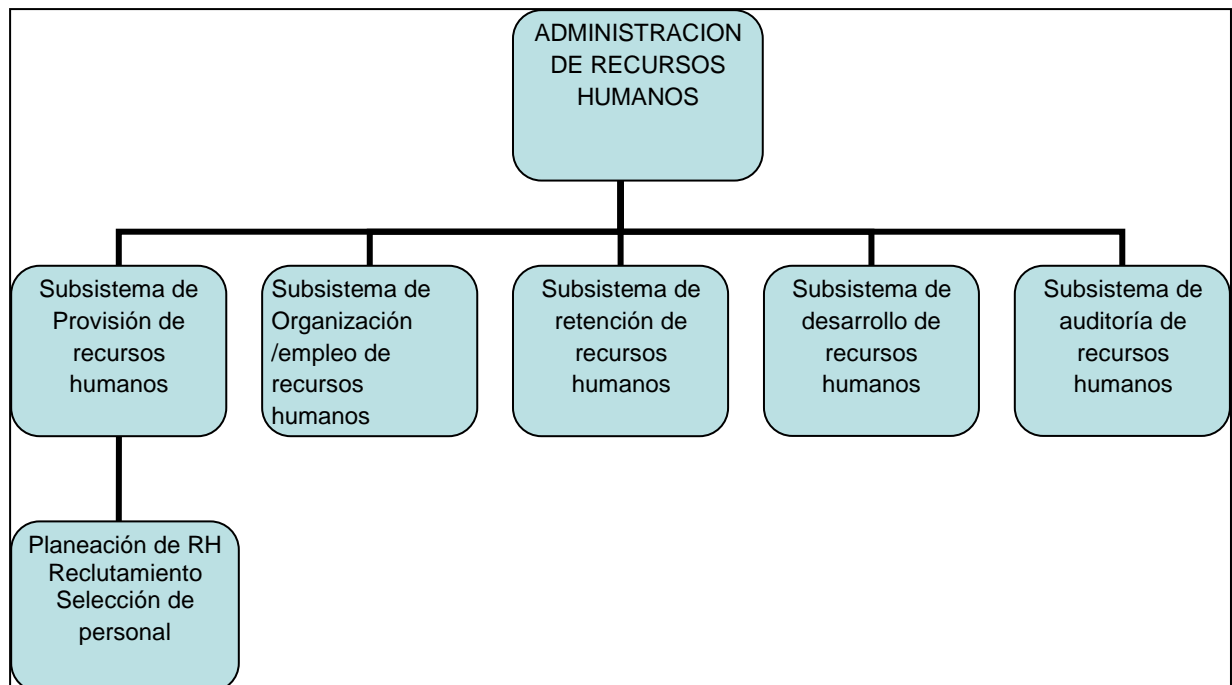
PROVISION DE RECURSOS HUMANOS

Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado,

reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales.

Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. (Chiavenato, 2011, pag.112).

Figura 1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pag.112)

Elaboración: Grace Tello

En términos de la provisión de recursos humanos, hay dos tipos de mercado muy distintos pero entrelazados e interrelacionados: mercado de trabajo y el de recursos humanos.

Mercado de trabajo y Mercado de recursos humanos

Figura 2. Mercado de trabajo y los recursos humanos



Fuente: (Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias 2014, pag.44)

Elaboración: Grace Tello

A menudo tenemos esta situación, desde el punto de vista de aspirantes a un trabajo que no lo encuentran y por otra parte las empresas se mantienen en constante búsqueda de personal calificado.

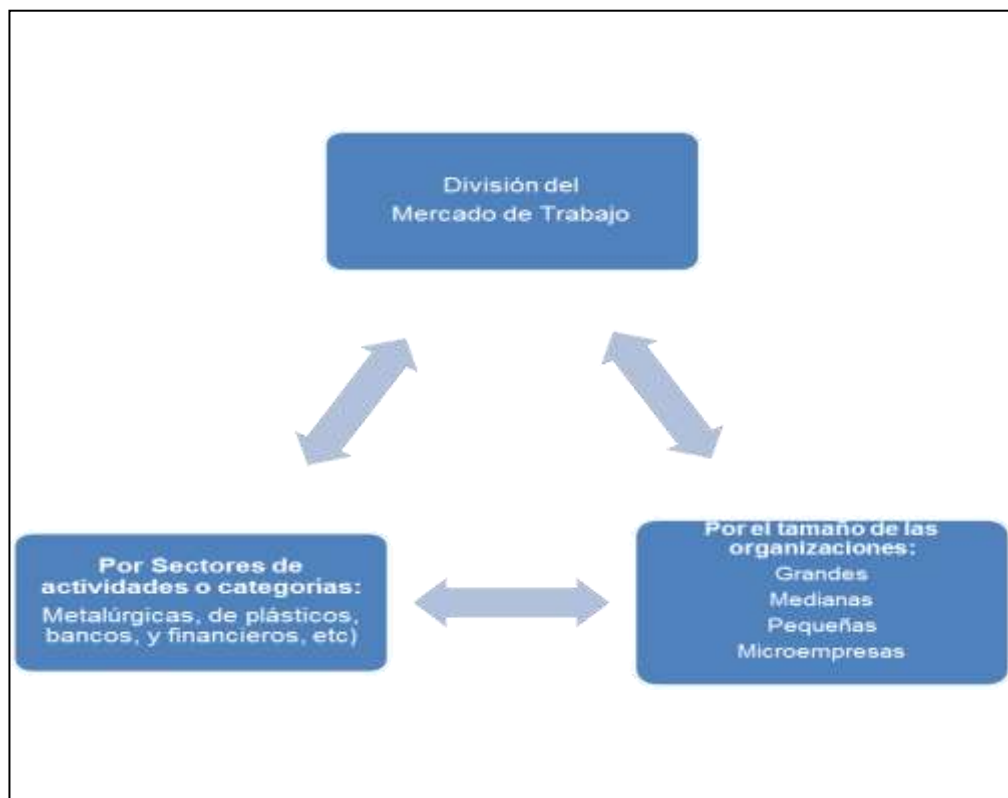
Existen plazas de trabajo que todos los años quedan sin cubrir por la falta de especialistas preparados en el momento necesario. De la misma manera, así como existen empresas que tienen establecidos los perfiles de cargo muy exigentes, poco flexibles lo que le dificulta seleccionar personal de forma rápida, o por el contrario también existen empresas que no tienen definidos dichos perfiles de cargo y por tal motivo registran alta rotación de sus colaboradores.

La tendencia, es contar con perfiles más exigentes, tanto en conocimientos como en competencias requeridas, en un mercado altamente profesionalizado, dando como resultado que en ocasiones la demanda de personal, queda insatisfecha o es muy difícil de satisfacer.

- **Mercado de Trabajo**

El mercado de trabajo o mercado laboral está compuesto por las ofertas de empleo de las distintas organizaciones. Se define sobre todo por las organizaciones y sus oportunidades. En tal virtud a mayor número de organizaciones en determinada región, mayor es el mercado de trabajo y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo.

Figura 3. División del Mercado de trabajo



Fuente: (Chiavenato, 2011), pag.113

Elaboración: Grace Tello

El mercado de trabajo funciona en términos de oferta y demanda, es decir, la disponibilidad y demanda de empleos respectivamente. Las situaciones posibles del mercado de trabajo o mercado laboral son:

- ✓ Oferta mayor a la demanda
- ✓ Oferta equivalente a la demanda
- ✓ Oferta menor que la demanda

En los últimos años se ha dado una considerable reducción de empleos en algunos sectores como industrias, bancos, construcción civil, etc. En cambio su producción aumentó gracias a las nuevas tecnologías y nuevos procesos de trabajo, produciendo más con menos personal.

A continuación apreciamos 4 tendencias

Figura 4. Tendencias: un fuerte cambio en el mercado de trabajo en todo el mundo

1. Reducción intensa del empleo industrial

- a) Producción industrial mayor y con menos personas mediante nuevas tecnologías y procesos.
- b) Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios.
- c) Migración del empleo industrial(sector industrial) hacia el empleo terciario (sector de servicio)

2. Sofisticación gradual del empleo:

- a) Trabajo industrial cada vez más intelectual y menos físico.
- b) Llegada de la tecnología de la información a la industria.
- c) Mayor automatización de los procesos industriales.

3. Conocimiento como el recurso más importante

- a) El capital financiero es importante, pero aún más el conocimiento para aprovecharlo y hacerlo rentable.
- b) El conocimiento es novedad, innovación y creatividad, es el agente esencial del cambio.

4. Tendencia creciente a la globalización:

- a) Globalización de la economía y creación de una aldea global.
- b) Globalización del mercado de trabajo, cada vez más mundial y menos local o regional.

Fuente: (Chiavenato, 2011), pag.115.

Elaboración: Grace Tello

- **Mercado de Recursos Humanos**

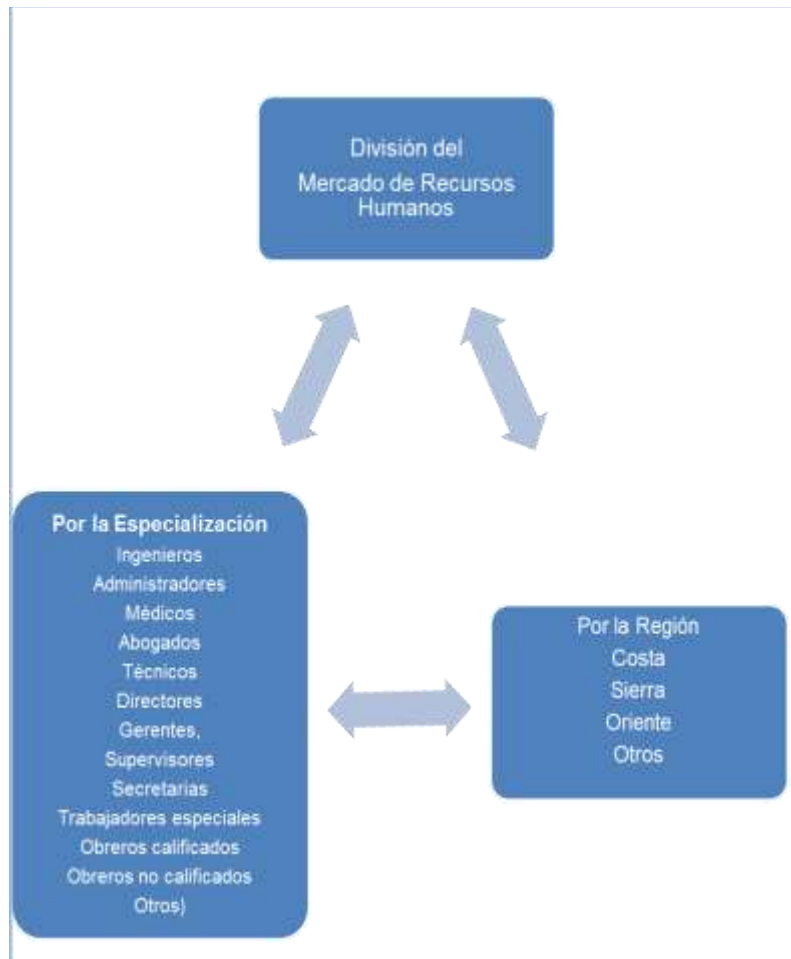
El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época. Se define sobre todo por la porción de la población en condiciones para trabajar y/o que están trabajando, es decir, por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo. (Chiavenato, 2011, pag.115).

Así el mercado de recursos humanos consta de 2 tipos de candidatos en relación con determinadas oportunidades de empleo:

1. **Candidatos reales:** Quienes están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no trabajando.

2. **Candidatos potenciales:** Quienes están en condiciones de desempeño satisfactorio aunque no estén buscando empleo.

Figura 5. División del Mercado de Recursos Humanos



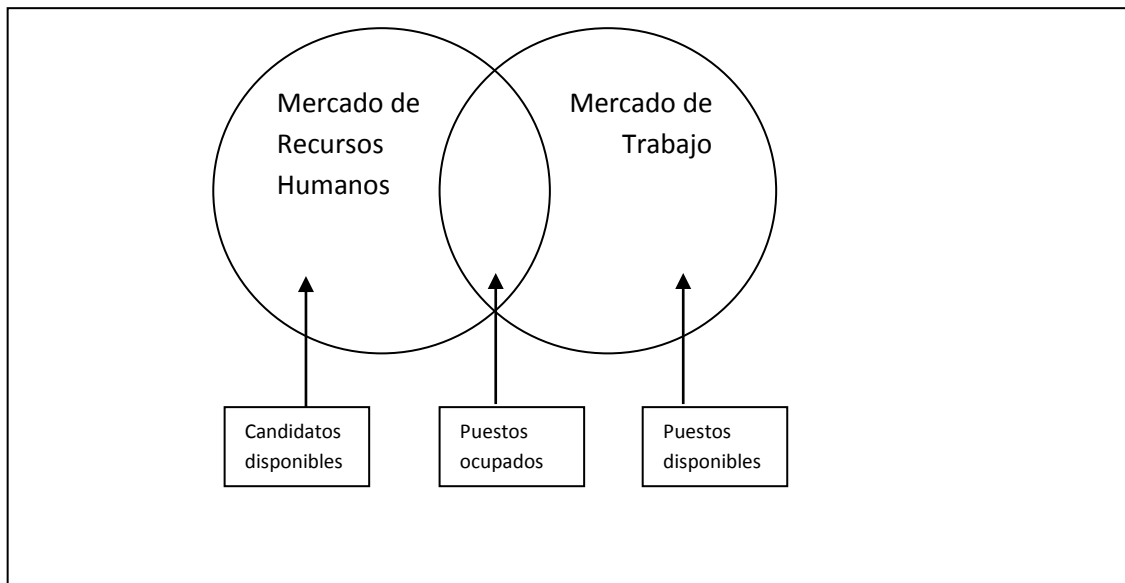
Fuente: (Chiavenato, 2011), pag.115.

Elaboración: Grace Tello

Podemos concluir indicando que existe una interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos, ya que la salida de uno es la entrada del otro.

Como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 6. Relaciones entre mercado de RH y mercado de trabajo



Fuente: (Chiavenato, 2011)pag.117

Elaboración: Grace Tello

FORMULACION Y SISTEMIZACION DEL PROYECTO

- **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera el mejoramiento de los perfiles por competencias, para el proceso de selección del Recurso Humano, incide en la gestión administrativa de una empresa de prestigio local y nacional?

El problema surge como resultado del análisis al proceso de selección de personal actual, ya que se han presentado inconvenientes importantes como:

- Demora en cubrir vacantes en posiciones claves,

- Selección y contratación de personas no calificadas,
- Rotación de personal,
- Entrenamiento a los colaboradores sin obtener resultados esperados en cuanto a desempeño, productividad y calidad.

- **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- **Delimitación:** La investigación se realizará en una empresa de prestigio local y nacional ubicada en el Cantón Durán, provincia del Guayas.
- **Claro:** El análisis del problema ayudará a determinar la incidencia en la gestión administrativa.
- **Relevante:** Es de considerable aporte para la empresa ya que contribuirá, a resolver el problema existente con respecto a la carencia de un sistema por competencias en la gestión realizada por el Departamento de Recursos Humanos.
- **Original:** No existen registros de una investigación similar en la empresa sujeto de este estudio.
- **Factible:** Es posible llevar a cabo, ya que la investigadora ha desarrollado su experiencia laboral en Departamentos de Recursos Humanos, lo que le permitirá analizar el origen del problema.
- **Evidente:** En la empresa de prestigio local y nacional, normalmente el recurso humano que es seleccionado para que

se desempeñe en diferentes funciones, carece de las competencias laborales.

OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar los perfiles por competencias a ser aplicado en el proceso de selección del Recurso Humano para una empresa de prestigio local y nacional, que contribuyan al éxito de la organización fomentando el alto desempeño que se requiere en la economía globalizada, bajo la premisa que definir claramente las competencias conduce a la efectividad de la organización.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Revisar las actividades esenciales actuales de un puesto o los criterios de rendimiento de una empresa de prestigio local y nacional.
- Especificar el Perfil de Competencias levantando los requerimientos de las actividades esenciales de cada puesto.
- Identificar las habilidades que se examinarán en selección de personal para la Elaboración del Manual Descriptivo de Funciones de los puestos estudiados.

JUSTIFICACION

a) Justificación Teórica

- **Las competencias.**

Antes de empezar a hablar de la gestión de las competencias es preciso aclarar este concepto.

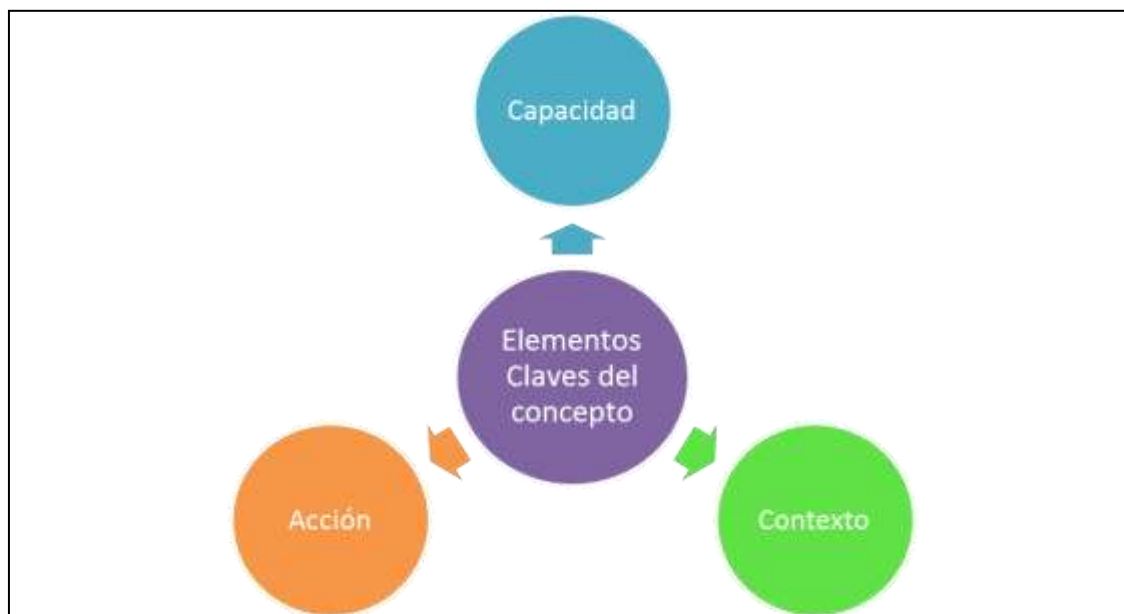
El término es suficientemente complejo, como para que las confusiones existentes en su uso y aplicación estén justificadas. Sin embargo, no es un término nuevo, aunque sea de notable actualidad. En psicología del trabajo se empieza a utilizar para denominar la aptitud para realizar las tareas propias de un puesto de un candidato a un empleo. Parece existir un acuerdo en cuanto a considerar **que las competencias son un conjunto de saberes (conocimientos, habilidades, valores, actitudes y aptitudes)** que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo. Las características básicas que ha de tener una competencia son independencia, especificidad y localización.

La independencia hace referencia al hecho de que puedan ser aplicadas en cualquier punto de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo; **la especificidad** implica que deben ser específicas de cada empresa ya que deben responder al proceso productivo de la misma y **la localización** conlleva que estén ligadas a las personas, no al puesto de trabajo.

(Del Pozo Flores, 2013), pag.14. Señala que los elementos claves para entender el concepto de competencia son:

- ✓ **Capacidad.** Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que permiten lograr un resultado relacionado con una actividad laboral.
- ✓ **Acción.** Las capacidades se deben poner en práctica en situaciones reales para lograr con éxito el desempeño profesional deseado.
- ✓ **Contexto.** Las capacidades se deben movilizar en función de situaciones de trabajo cambiantes según las circunstancias.

Figura 7. Elementos claves del concepto de competencias



Fuente: (Del Pozo Flores, 2013), pag.14.

Elaboración: Grace Tello

El proceso de identificar las competencias además de laborioso es complicado, como se puede deducir de lo anteriormente expuesto. El primer paso para identificar las competencias es hacer un análisis del puesto de trabajo.

Este análisis puede ser tan profundo como lo requiera la situación, simplemente identificando los resultados que se tienen que conseguir para

realizar un trabajo, o analizando con más detenimiento su consecución. Así, una primera aproximación a la formulación de competencias sería, el recurrir a las tareas.

- **La gestión por competencias**

El objetivo de gestionar las competencias es conseguir una mayor flexibilidad laboral, permitiendo en el caso extremo, el crear nuevos empleos o modificar los existentes si fuera necesario, a partir de todos los que se llevan a cabo en la organización. La necesidad de conseguir esta flexibilidad, viene determinada por el continuo cambio al que están sujetas las organizaciones.

Así, las competencias aparecen como un modo para gestionarlo adecuadamente y como un modo de hacer frente al aparente caos o desorden existente. Sin embargo, la gestión por competencias no implica que tenga que ser desarrollado desde la dirección de RR. HH. Puede ser algo posible de llevar a cabo desde cualquier nivel. Implica desde luego, un cambio de perspectiva, el pasar de asociar a los trabajadores directamente a un puesto de trabajo muy concreto a considerarlos desde el punto de vista de sus capacidades y su relación con las necesidades de una unidad de trabajo.

Una definición muy práctica y sencilla de las competencias, es el definir las como lo que saben hacer los trabajadores, diferenciándolas de las tareas que es lo que hacen en un determinado momento. A partir de aquí, podemos llevar a cabo una gestión de las competencias, simple quizás, pero útil, especialmente en los aspectos de desarrollo y mantenimiento de las mismas. El beneficio así puede ser inmediato, dado que siempre tenemos una perspectiva de la capacidad de la unidad para hacer frente a las contingencias que se puedan producir.

Desde la perspectiva de los responsables de gestionar los Recursos Humanos de la organización, también es importante considerar cómo se adquieren las competencias a lo largo de la vida del individuo, para de este modo poder determinar qué competencias se deben desarrollar de forma específica en la Organización y cuáles pueden y deben ser adquiridas fuera de ésta.

A lo largo de la vida, por el ejercicio de un inmenso número, en cantidad y variedad, de actividades y que están al margen de la profesión, se adquieren un gran número de competencias que podríamos denominar básicas y que se ven completadas y aumentadas con la educación. Posteriormente se deben desarrollar otras competencias más específicas y cuanto más específica sea la actividad de una organización.

Tabla 1 Clasificación de Competencias

COMPETENCIAS BASICAS	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Son las que se adquieren en la formación básica describen comportamientos elementales que demuestran los trabajadores asociados a conocimientos (habilidades para lectura, escritura, cálculos, comunicación)	Son las que se relacionan con los comportamientos y actitudes vinculadas al desempeño laboral en las diferentes área de actividad productiva (habilidad para negociar, analizar, interpretar, investigar, enseñar, planear, tomar decisiones, plantear alternativas, trabajar en equipo)	Son las relacionadas con los comportamientos asociados a conocimientos técnicos directamente relacionados con la ocupación, y que no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales, ejemplo la operación de un equipo especializado.

Fuente: (Alles, Martha Alicia, 2014,pag.), (García Gil, 2012,pag.50)

Elaboración: Grace Tello

Los modelos para la gestión de las competencias deben permitir el uso de la información recogida para mejorar los sistemas de selección, desarrollo, rotación y promoción del personal así como posibilitar el establecimiento de un sistema de retribución basado en su desempeño. Hay diferentes formas de abordar el problema según los objetivos que se persigan. Otros ofrecen un sistema para analizar las competencias de todos los integrantes de la Organización, agrupándolas de diferentes formas, considerando el nivel dentro de la Organización y su naturaleza, sociales o técnicas.

Las implicaciones de la globalización y el cambio tecnológico sobre la formación de recursos humanos internacionalmente, es la búsqueda de mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios, incluyendo los financieros, y el acelerado cambio tecnológico, que no sólo comprende la base técnica de la producción, el trabajo y la movilidad del trabajo, ha exigido mayor velocidad de cambio y adaptación de los sistemas de educación y capacitación a las tendencias tecnológicas y a las transformaciones organizativas de la producción. De esta manera la globalización incluye, además de los procesos de producción y comercio, la de los sistemas de educación y capacitación de recursos humanos, por lo que éstos deben mejorar y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, la economía y la sociedad.

Así, la creciente globalización y el desarrollo tecnológico están motivando cambios trascendentales en los sistemas de formación y capacitación abarcando desde la forma de organización, financiamiento, y sobre todo, un reordenamiento de los contenidos de los programas, de las estrategias formativas - modos, métodos, modalidades y de los medios didácticos. Con esto se busca lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, en elevar la calidad y pertinencia de los programas y en mejorar la vinculación de la capacitación con las de la estructura productiva.

Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que le permitan contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva. Una función productiva es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio.

- **¿Cómo se logra la competencia laboral?**

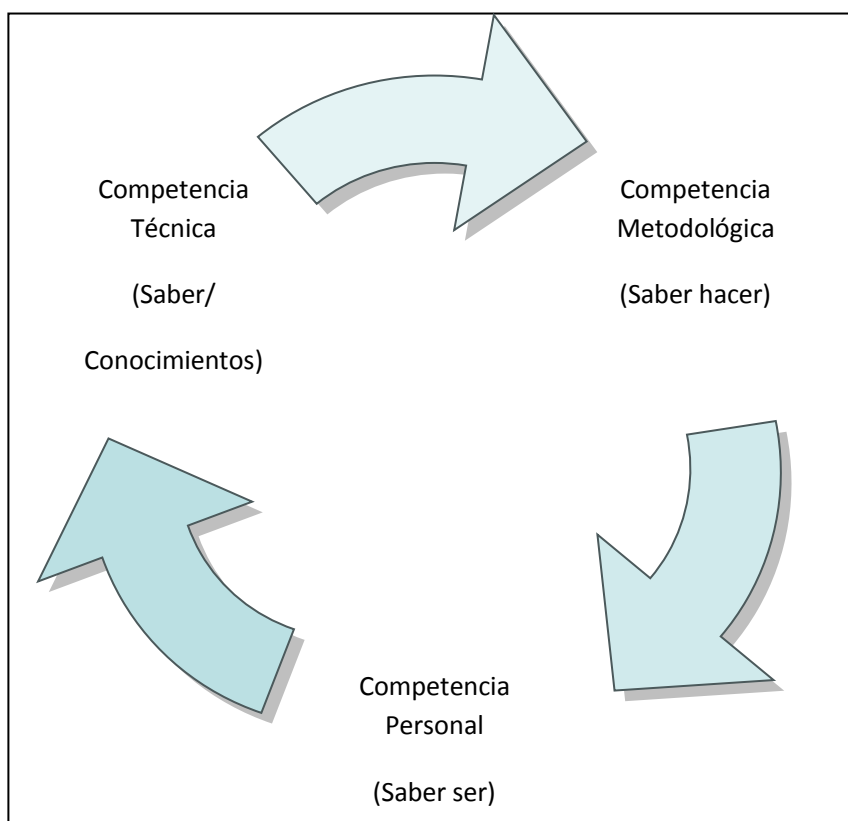
La adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes es un proceso que se da durante toda la vida del individuo. Existen instrumentos formales mediante los cuales se puede lograr la competencia, tales como los programas educativos y los de capacitación. A través de ellos las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo. Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en la empresa proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencia.

Además, las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos, como son los medios de comunicación, interrelación grupal, entre otros.

Otra forma es el auto aprendizaje, proceso por el cual una persona recurre por si misma sin apoyos de un profesor o instructor, a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés.

Por las características y ventajas de esta formación profesional las últimas décadas la han utilizado como una metodología efectiva para desarrollar competencias y llegar a un mayor número de personas. La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos obtenidos del trabajo a realizar, se expresa en el saber, el saber hacer, y el saber ser.

Figura 8. Identificación de competencia



Fuente: (García Gil, 2012), pag.38

Elaboración: Grace Tello

Existen modalidades diversas en cuanto a la gestión de personal en busca de la efectividad, de la misma manera encontramos otras prácticas aplicadas en las organizaciones tan solo como la necesidad de proveer la plantilla de personal necesaria para su funcionamiento. Por lo que en un medio tan competitivo incursionar en las nuevas tendencias de la administración de recursos humanos, es un avance significativo, esto conlleva a la

implementación de todo un esquema de gestión por competencias sostenible, para lo cual se requiere contar con herramientas claves como planificación de personal, selección por competencias, evaluación por competencias, planes de carrera y sucesión, formación, desarrollo de personal.

- **Evaluación de desempeño**

El departamento de recursos humanos, tiene un gran desafío en lo que respecta a los colaboradores de las empresas que es mejorar su rendimiento así como la contribución en la generación de valor. Por lo tanto debe implementar un sistema de evaluación que le permita evaluar el desempeño por competencias para lo cual es necesario iniciar con la descripción de puestos por competencias.

b) Justificación Práctica

Determinar los perfiles por competencias a ser aplicado en el proceso de selección del Recurso Humano para una empresa de prestigio local y nacional, partirán de los resultados obtenidos del proceso de admisión a la empresa, basado en las competencias que necesite el cargo, para el cual están optando, bajo la premisa que se debe definir claramente las competencias que conducen a la efectividad a nivel individual del Departamento donde desempeñará sus funciones.

Otro aspecto a ser evaluado serán las competencias técnicas las mismas que describirán: las destrezas, la relevancia, el comportamiento observable, campos relacionados con el trabajo en equipo, iniciativa, liderazgo y finalmente se asignará el nivel de desarrollo.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEORICO

1.1 IMPLEMENTACION DE SISTEMA POR COMPETENCIAS

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario definir, o revisar los 3 componentes básicos de toda organización: Misión, Visión y Valores organizacionales, los cuales son el marco de referencia para todos los procesos de gestión de talento humano, por cuanto son los encargados de proveer todos los recursos humanos que asegurarán cumplir esa misión y visión.

La dirección de recursos humanos es la parte estructural de toda empresa, pues la gestión que realiza influye de manera determinante en los resultados que la organización espera, pues van diseñando su estructura adecuándola a la estrategia planteada. Sobre esta estructura se apoyan los avances en maquinarias y equipos así como en sistemas de mejora en la calidad de la producción como son las 5 “S” (sistemas de calidad), Total Quality Management, ISO 9000 etc, Aun contando con los mejores sistemas y equipos no se puede tener buenos resultados si están a cargo de personal erróneamente seleccionado, o con falta de capacitación o entrenamiento.

Es por cuanto se debe realizar las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las personas que harán posible cumplir esa planeación estratégica de la empresa?

¿Con que perfiles, capacidades y potencial futuro cuenta la empresa?

De esta manera se podrá ir proveyendo de capital humano, cuyas fortalezas realmente contribuyan al desarrollo de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos, y no simplemente “llenar vacantes” que pobremente satisfacen objetivos departamentales de momento.

No es posible pensar en un esquema de gestión por competencias sin involucrar a todos y cada uno de los procesos de recursos humanos principalmente en la selección de personal, el cual es el objeto del presente estudio.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

Figura 0.1 Implementación de un Sistema de Competencias



Fuente: (Alles, Martha Alicia, 2014, pag.75)

Elaboración: Grace Tello

Posteriormente a la implementación, los planes de capacitación podrán satisfacer el nivel de concordancia entre el perfil de la persona y las exigencias

del puesto, y la evaluación de desempeño basado en competencias, permitirá evaluar, que el ocupante del puesto está realizando su labor de manera satisfactoria o se requiere un cambio de actitud o capacitación para lograrlos.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Competencia.- Aptitud, Idoneidad, Acción de competir.

(Del Pozo Flores, 2013) presenta en su obra, algunas definiciones del término *competencia* elaborado por expertos como Mirelli: “Capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.

Aptitud.- Idoneidad para el buen desempeño de alguna cosa.

Conocimiento.- Entendimiento, Inteligencia, Razón Natural

Es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o aprendizaje. En el sentido más amplio del término se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por si solos, poseen un menor valor cualitativo.

Habilidad.- Destreza, capacidad para hacer algo.

Capacidad de una persona para hacer algo. - **Conocimiento.**- La información que una persona tiene de un área en particular.

Efectividad.- Calidad de efectivo.

Competencias Organizacionales.- Son todas aquellas habilidades, conocimientos y aptitudes que tienen las empresas o instituciones, los sistemas las requieren para cumplir sus funciones, y es el resultado de un efecto sinérgico de todos los componentes de un sistema, de los

técnicos y los relativos al talento. Es su capacidad para responder ante un entorno cambiante, la empresa o institución al igual que las personas también pueden tener competencias específicas –diferenciales- que les distinguen de otras.

Cuando se hace la distinción entre individuos y organizaciones, se les diferencia nombrándoles capacidades, cuando se refiere a instituciones o empresas y competencias cuando se habla de personas. (García Gil, 2012), pag.29

Perfiles.- Un perfil consiste en la descripción de una serie de competencias que una persona ha de reunir para ocupar un puesto específico. (García Gil, 2012) pag.65.

Descripción de puesto por competencias laborales.- Brinda la información sobre las responsabilidades y funciones requeridas por el puesto. Esto ayuda al reclutador a analizar detenidamente si existieran otras características o habilidades que no se han mencionado en la requisición de personal y que pueden ser importantes para el proceso de selección. (García Gil, 2012) pag.63.

Evaluación de Competencias profesionales.- Es el procedimiento sistemático por el que se reconocen pruebas o evidencias del desempeño profesional de un trabajador, o de los resultados de aprendizaje alcanzados por un estudiante, de los que se infiere con fiabilidad, lo que éste es capaz de realizar frente a los estándares establecidos en un Diccionario de Competencias o en un Catálogo de Cualificaciones Profesionales. (Del Pozo Flores, 2013) pag.24.

La evaluación por competencias debe basarse en los siguientes principios:

- ✓ **Eficacia.-** Ser ágil en su aplicación, empleando tiempos razonables para la obtención de evidencias, y económicamente

rentable en cuanto a costes originados por la logística necesaria para su desarrollo.

- ✓ **Flexibilidad.** Ser capaz de obtener las evidencias de competencia que poseen los individuos, combinando la aplicación de una serie de métodos de distintas características.
- ✓ **Validez.** Ser capaz de obtener y mostrar evidencias suficientes y fiables relativas a los referentes que se utilicen en cada caso (Diccionario de competencias, Catálogo de cualificaciones, etc.)

1.3 MARCO CONTEXTUAL

1.3.1 COMPETENCIAS

Las competencias son todas aquellas características personales (aptitud, actitud, valores, experiencias, conocimientos, destrezas, etc.) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

El estudio sobre competencias basados en la conducta se basan en los trabajos de David McClelland en el año 1987 en su obra original *Human Motivation*, este nuevo enfoque contribuyó a cambiar la visión con respecto a la gestión de personal, dando mayor importancia a lo que el individuo es capaz de hacer y los comportamientos que le permiten obtener resultados en el puesto que se desempeña.

Siendo profesor de la Universidad de Harvard en el año 1973, McClelland demostró que los conocimientos académicos y las pruebas que miden inteligencia, aun siendo analizados en conjunto, no pueden pronosticar que una persona pueda adaptarse apropiadamente a los problemas del cotidiano vivir y por ende al éxito que espera obtener en el ámbito profesional. Por lo que considera que el método clásico para evaluar la inteligencia debe ser reemplazado por otro tipo de test que permitan evaluar competencias.

(Cuesta, 2005. P.5) expresa que, las competencias son características en el individuo, que se asocian con la experiencia, y que se relacionan con el desempeño exitoso en un determinado contexto de trabajo.

Se toma como referencia un trabajo publicado por ANECA(Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) en el “Libro Blanco del Título de Grado en Turismo” (son trabajos realizados por una red de Universidades españolas apoyadas por ANECA), en el cual comprende en su etapa inicial, describir los perfiles profesionales, posteriormente definir cuáles son las competencias necesarias que permiten identificar las habilidades propias del cargo, y finalmente identificar las competencias del área. Por lo tanto dicho trabajo es apropiado para la presente investigación, al exponer las competencias que requiere un Gerente de Hotel.

PERFIL DE EGRESADO

El Licenciado en Marketing, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres posee las siguientes características profesionales:

- **PERFIL DE COMPETENCIAS DE FORMACIÓN GENERAL – COMUNES A TODAS LAS CARRERAS (COMPETENCIAS INSTRUMENTALES)**

COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA EN LA PROPIA LENGUA

Expresa e interpreta ideas de manera efectiva, en forma oral y escrita en lengua española, con uso adecuado de los códigos lingüísticos paralingüísticos a nivel universitario.

AUTOAPRENDIZAJE Y METACOGNICIÓN

Reconoce y aplica los procesos y métodos a través de los cuales se realiza la construcción del conocimiento de nivel superior, con independencia de pensamiento, con estrategia de aprender a aprender y conducta ética.

RACIONALIDAD LÓGICO – MATEMÁTICA

Aplica el razonamiento lógico – matemático en la solución de problemas básicos de la formación profesional, de forma creativa, innovadora y contextualizada.

CONTEXTUALIZACIÓN

Reconoce tendencias teórico – prácticas en la solución de problemas de la realidad nacional, administración de empresas y economía global, considerando los aportes teóricos y metodológicos de la ciencia social.

EMPREDIMIENTO, LIDERAZGO Y CREATIVIDAD

Muestra actitud de permanente creatividad, innovación y emprendimiento para la solución de los problemas básicos de la formación profesional, con visión para proponer alternativas.

IDENTIDAD Y COMPROMISO

Reconoce los ámbitos de actuación laboral, funciones y de la profesión elegida, valorando su contribución con el desarrollo nacional y la responsabilidad social empresarial.

INTERCULTURALIDAD

Practica actividades físico - culturales, artísticas y recreativas, con actitud de respeto por la diversidad.

- **PERFIL DE COMPETENCIAS DE FORMACIÓN BÁSICA (COMPETENCIAS GENÉRICAS)**

PENSAMIENTO SISTÉMICO

Aplica instrumentos organizacionales para la gestión empresarial considerando las estructuras y procedimientos de la gestión.

CONTEXTUALIZACIÓN

Identifica variables económicas vinculadas a la toma de decisiones empresariales considerando la coyuntura socioeconómica global.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Realiza operaciones contables en la gestión empresarial respetando las regulaciones contables.

RACIONALIDAD LÓGICO – MATEMÁTICA

Utiliza métodos y procedimientos cuantitativos considerando su aplicación directa en la gestión empresarial.

INTERPRETACIÓN JURÍDICA

Comprende los marcos jurídicos que regulan la actividad empresarial tomando en cuenta la legislación vigente.

- **PERFIL DE FORMACIÓN GERENCIAL (COMPETENCIAS GERENCIALES)**

PLANEACIÓN

- Planifica instrumentos gerenciales considerando las políticas y objetivos estratégicos de la organización con visión sistémica.

- Formula e implementa estrategias de comercialización global considerando las necesidades del mercado.
- Evalúa la conducción y resultados de la gerencia empresarial considerando los planes propuestos.

NEGOCIACIÓN

- Conduce procesos de negociación, utilizando información relevante dentro del contexto maximizando los beneficios para la empresa.

LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ÉTICO

- Asesora los sistemas de aseguramiento de la calidad recomendando estrategias en el mejoramiento organizacional.
- Asume comportamiento ético basado en valores considerando la cultura organizacional y responsabilidad individual y corporativa empresarial.

INVESTIGACIÓN

- Diseña, conduce y evalúa proyectos de investigación empresariales asumiendo el protocolo de investigación científica y la normativa de la redacción.

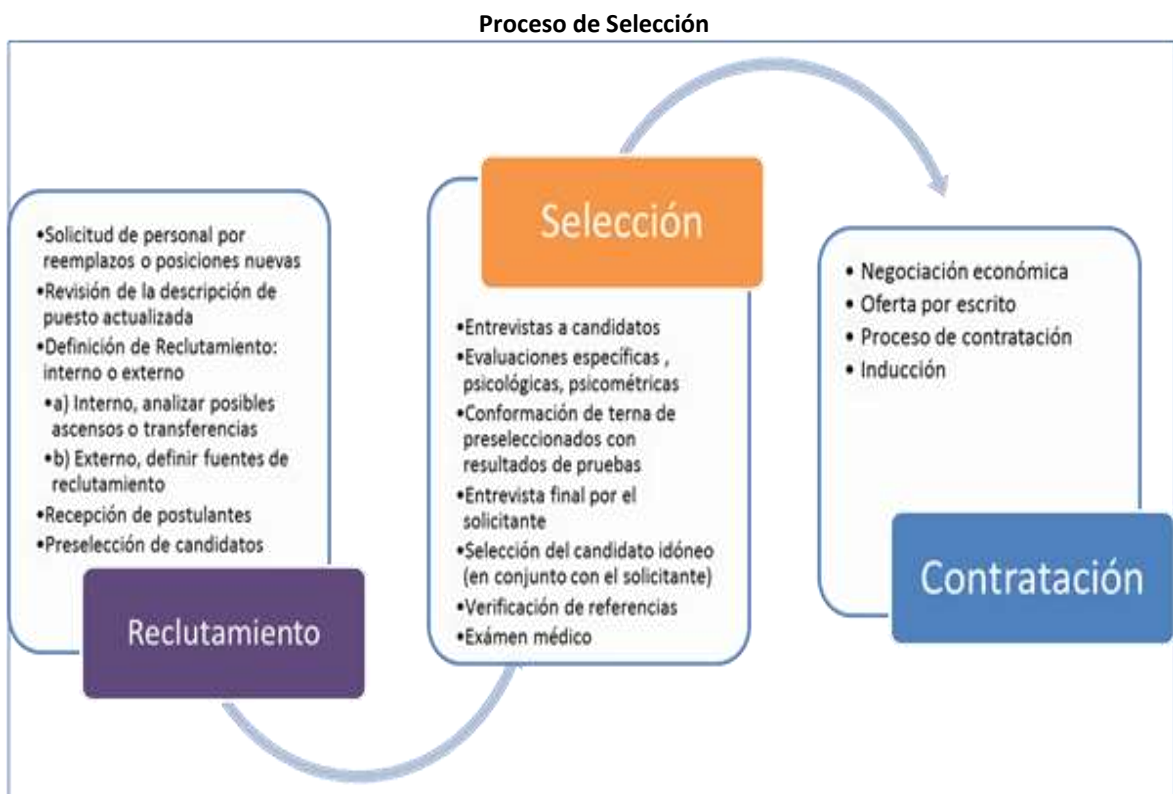
1.3.2 EL PROCESO DE SELECCIÓN

La función de selección no se limita únicamente al proceso interno o externo dirigido a buscar al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo.

Se trata de un concepto mucho más amplio que requiere una planificación mediante la cual, se puedan detectar necesidades de selección en función de la movilidad, rotación, demandas y previsiones de los demás departamentos.

En la siguiente gráfica se presenta una síntesis de los pasos a seguir en un proceso de selección.

Figura 0.2.



Fuente: (Alles, Martha Alicia, 2014) pag.173, (Chiavenato, 2011) pag146.

Elaboración: Grace Tello

El proceso de selección, básicamente se estructura en las siguientes fases principales:

1.3.2.1 La Entrevista

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. (Chiavenato, 2011) pag.149.

En las entrevistas dirigidas para identificar competencias, se requiere hacer preguntas de situaciones importantes o incidentes críticos, investigar sobre una determinada situación en trabajos anteriores, buscando conocer; la intención que tuvo la persona, y las acciones realizadas para conseguir un resultado.

1.3.2.2 Análisis y Descripción del Puesto a cubrir

Toda selección de personal parte, como hemos visto, de una demanda. El origen de un proceso de selección es la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. Para ello es necesario conocer información del puesto y los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo. En función de toda esta información se podrá iniciar la búsqueda de candidatos.

Toda esta información general relativa al puesto de trabajo, resulta válida para conocer en profundidad el contenido del mismo, ya que implica un desglose en funciones y competencias que resultará muy válido a la hora de realizar la selección y, posteriormente, a la persona que finalmente lo ocupe. Asimismo, hay determinada información como el tipo de contrato, la formación requerida, la experiencia previa, que puede resultar de gran ayuda al seleccionador a la hora de buscar posibles candidatos.

En relación con las funciones, se trata de plasmar las acciones que debe realizar el ocupante del puesto de trabajo y los resultados que debe alcanzar. Algunos aspectos significativos a tener en cuenta en este trabajo serán:

- Responsabilidades del puesto.
- El entorno de trabajo en términos de: cultura organizativa, normativa, políticas de empresa, clientes, proveedores.
- Relevancia, frecuencia y alcance de las decisiones a tomar en dicho puesto.

Otro elemento clave en la descripción del puesto es su perfil competencial. Es necesario conocer los comportamientos, capacidades y habilidades que requiere el puesto de trabajo para compararlas con las del candidato y, de esta forma, conocer el grado de adecuación. Todas estas competencias (como hemos visto previamente) se encuentran a su vez niveladas de forma que, no sólo se deberá determinar qué competencias son requeridas por el puesto, sino también el nivel requerido de las mismas para su mejor desempeño.

1.3.2.3 Realización De Pruebas

La finalidad de esta fase es la de obtener información relativa a las aptitudes, actitudes, capacidades, del candidato de cara al desempeño del puesto de trabajo.

Estas pruebas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1.3.2.3.1 Pruebas Psicotécnicas

Miden la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales. Se observa principalmente: la velocidad perceptiva, el razonamiento verbal, la agilidad mental, la lógica deductiva y la orientación espacial. Algunos consejos de carácter general:

- Determinar exactamente qué es lo que se quiere medir en los candidatos: establecer un criterio de medición.
- No son recomendables para todos los procesos de selección.
- Añadir un análisis de la validez y fiabilidad de los tests.
- Necesidad de que las pruebas sean claras, bien diseñadas en su presentación, de fácil corrección para que su utilización sea económica y eficaz.

1.3.2.3.2 Pruebas profesionales.

Sirven para predecir el desempeño inmediato basándose en los conocimientos o habilidades demostrados tras superar las pruebas en cuestión:

- Pruebas orales: cuestionario cerrado de preguntas que hacen referencia a los conocimientos específicos que se quieren medir en el candidato.
- Pruebas escritas: cuestionario uniforme a todos los candidatos en el cual se incluyen preguntas, resolución de problemas específicos u otros que deben ser respondidos de forma correcta en un grado que quedará determinado de antemano por el seleccionador.
- Pruebas prácticas: demostración práctica por parte del candidato de sus conocimientos y habilidades enfrentando al candidato a una situación real.

1.3.2.3.3 Dinámicas de Grupo y Assessment Center.

Son pruebas de grupo que se desarrollan con la participación activa de sus miembros, los cuales representan un papel con unos objetivos. No sólo se emplean para selección de personal sino también como técnicas específicas de formación o en pruebas de evaluación del rendimiento. Necesitan una infraestructura y una preparación de los evaluadores así como una cultura empresarial avanzada. Entre los ejercicios utilizados dentro de un AC podemos destacar:

- Resolución de casos prácticos: presentación de un supuesto relacionado con el área de trabajo y con el puesto para que los candidatos ejerciten sus conocimientos
- Dramatizaciones: role playing, juegos de empresa, ejercicios de discusión grupal, simuladores virtuales.
- En la mayoría de las pruebas se mide: el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de persuasión, el liderazgo, la creatividad y la orientación a resultados.

1.3.2.3.4 Grafología:

Estudio de la personalidad de los individuos a través de la escritura. No debe utilizarse como único elemento dentro del proceso de selección.

1.3.2.4 Gestión por competencias.-

Sistema que sirve para alinear al personal, a los objetivos estratégicos de la organización.

1.4 HIPÓTESIS

El mejoramiento de los perfiles por competencias, para el proceso de selección del Recurso Humano, en la empresa de prestigio local y nacional, incide directamente en su gestión administrativa, obteniendo mejor nivel de competitividad.

1.5 VARIABLES

Variable Independiente: Sistema de perfiles por competencias

Variable dependiente: Gestión administrativa

CAPITULO II

2 METODOLOGIA

Para realizar la investigación, se utilizó las siguientes modalidades:

- La **investigación bibliográfica** que permite apoyar a la investigación del objeto de estudio, brindando mayor conocimiento sobre teorías, implementaciones, prácticas, pruebas y otros ensayos ya realizados, para lo cual contaremos con diferentes recursos como libros, publicaciones de revistas, boletines informativos e internet para el análisis profundo del tema.
- La **investigación de campo** que permite recabar la información proveniente de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones realizadas al personal tomado como muestra en el presente estudio para clarificar el problema actual.

2.1 Tipo de Investigación

Se utilizó la investigación de tipo experimental que por el conocimiento adquirido se dividen en:

- La **investigación exploratoria**, la que nos permite destacar el aspecto fundamental del problema de estudio, utilizando la entrevista y la encuesta para obtener datos relevantes sobre el origen del mismo.

- La **investigación descriptiva** la que permite conocer, las situaciones, actividades, y procesos, para tener un criterio de qué manera la definición de los perfiles por competencias para el proceso de selección del recurso humano, incide en la gestión administrativa de la empresa objeto de estudio.

2.2 Métodos de investigación

Los métodos utilizados en esta investigación son teóricos y empíricos:

- **Métodos de nivel Teórico**
 - **Histórico- Lógico:** Permitted comprender los antecedentes históricos de los procesos de selección del recurso humano, de la definición de los perfiles por competencias, observar la evolución que ha tenido los procesos de perfeccionamiento, mediante los resultados de desempeño en los puestos de trabajo.
 - **Análisis – Síntesis:** Fue utilizado para enlazar las fuentes teóricas consultadas con las evidencias documentales y situaciones actuales en la empresa, para identificar las posibles causas del problema objeto de estudio.
 - **Hipotético – Deductivo:** Se empleó tomando como base teorías y fundamentos de los principios que rigen los conceptos de las Competencias Profesionales del recurso humano que se desea vincular para desempeñar los cargos de una empresa, partiendo del desempeño de los colaboradores que integran la muestra tomada para esta investigación.

- **Inductivo – Deductivo:** Basado en los criterios consultados de textos relacionados al tema de estudio, permitió, razonar los elementos y puntos claves que dieron como consecuencia el problema, es decir analizar cada parte y luego de forma global.
 - **Cualitativo – Cuantitativo:** Permitted recabar información a fondo con la finalidad de explicar el comportamiento humano y sus razones, investigando el ¿por qué? y los ¿cómo?, probando la hipótesis con datos numéricos mediante el método empírico.
- **Métodos de nivel empírico:**
 - **Encuesta:** Se formulan una serie de preguntas que permiten comprender como se realizar el proceso de selección de personal en la empresa de prestigio local y nacional, de acuerdo con los perfiles de competencia y la incidencia en la gestión administrativa. El cuestionario estará enfocado a convalidar la hipótesis presentada.
 - **Observación:** Proporcionó conocer en detalle cada parte del proceso de selección de personal que realizan los encargados de la contratación de nuevos colaboradores , así como también, conocer el desempeño que éstos tienen dentro de la empresa .

2.3 Población y Muestra

El presente trabajo investigativo se realizó en una empresa de prestigio local y nacional, con 500 colaboradores, tomando como referencia el personal del departamento de recursos humanos, pues son los responsables del mejoramiento de los perfiles por competencias para el proceso de selección, el cual está conformado por 12 miembros.

- **Recolección de la información**

La recolección de la información se hará a través de dos fuentes:

Las **fuentes primarias** la proporciona el personal que integra el área de recursos humanos de la empresa de prestigio local y nacional, basado en los registros existentes con los que se han desempeñado en sus labores.

Las **fuentes secundarias** comprende todo el material consultado, proveniente de textos especializados en temas de recursos humanos, además de revistas indexadas, trabajos de investigación publicados en internet, información de seminarios de maestrías relacionadas al tema, etc.

- **Procesamiento y Análisis de la información**

Se inicia con la observación global del proceso de selección, se identifican posibles causas para plasmarlas en el cuestionario de preguntas formuladas para la encuesta, las cuales son tabuladas y evaluadas siguiendo la escala de Likert (escala de medición para encuestas), cuyo análisis de resultados nos permitirá observar con claridad la problemática actual, con la finalidad de proponer las alternativas de solución. Se utiliza las herramientas de computación como Word, Excell para la presentación de cuadros que permiten interpretar fácilmente los resultados de manera porcentual.

2.4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente análisis se mostrará la situación actual en la que se encuentra el problema de la incidencia que tiene la falta de un sistema de selección por competencias, dentro del departamento de recursos humanos en una empresa de prestigio local y nacional, con la finalidad de responder esta interrogante se realizó una encuesta a la muestra escogida correspondiente al personal de recursos humanos conformada por 1 Jefe de recursos humanos, 2 Coordinador de recursos humanos, 1 Coordinador de Selección, 4 asistentes de recursos humanos, 4 asistentes de selección.

Las encuestas fueron elaboradas contemplando 5 alternativas: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Más bien en desacuerdo, (3) Indiferente, (4) Más bien de acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo, cuyos resultados fueron tabulados para realizar la presentación de la estadística descriptiva, mediante cuadros y gráficos, permitiendo de esta forma realizar el análisis de la encuesta para conocer la situación actual, evidenciándose la existencia del problema planteado y por ende la necesidad de una propuesta de solución al problema.

Los resultados obtenidos nos permitieron analizar los procesos básicos de la gestión de recursos humanos, en cuanto a la selección de personal, al revisar las actividades esenciales de un puesto y los criterios de rendimiento para la evaluación de permanencia en la empresa, determinar que es factible especificar el perfil de competencias por cargo, mediante la evaluación de las actividades esenciales de cada puesto, identificar mediante una matriz de entrevista las habilidades que se examinarán en el proceso de selección para la elaboración del manual de funciones de los puestos analizados.

2.5 Preguntas formuladas a los integrantes del Departamento de Recursos Humanos.

1. ¿Conoce y comprende de manera plena, la Misión, Visión y Valores de la empresa?
2. ¿Considera usted que la rotación de personal actual, es en parte el resultado de un proceso de selección que requiere ser actualizado con las tendencias actuales?
3. ¿Considera usted que el método de entrevista que utilizan actualmente, contribuye a identificar competencias laborales de los candidatos?
4. ¿Cree usted que el método de entrevista utilizado actualmente, puede verse afectado por el criterio subjetivo del entrevistador si no cuenta con una herramienta eficiente de selección?
5. ¿Durante el proceso de selección realizan pruebas específicas que permitan evaluar competencias y habilidades que posee el candidato?
6. ¿Considera que la Descripción de puesto, está diseñado con responsabilidades y funciones requeridas de acuerdo al requerimiento específico de cada puesto?
7. ¿Realizan la actualización de perfiles de manera periódica de acuerdo a las necesidades de la organización?
8. ¿Cree usted que el sistema de evaluación de desempeño actual, permite evaluar habilidades de los colaboradores?
9. ¿Considera que su cliente interno está totalmente satisfecho con el personal contratado por el departamento de recursos humanos?
10. ¿Conoce usted, en que consiste el sistema de recursos humanos basado en Competencias?
11. ¿Sabe cómo elaborar un perfil de competencias de acuerdo a las necesidades de cada puesto?

12. ¿Considera usted que la identificación de una matriz de competencias por niveles, le permitiría mejorar el proceso de selección, permitiendo identificar las habilidades del candidato?
13. ¿Cree usted que especificar con precisión las competencias requeridas por cada puesto, contribuirá a realizar la selección correcta del candidato más idóneo para la organización y en menor tiempo?
14. ¿Considera que contar con los perfiles de competencias por puesto, contribuirán a reducir la rotación de los colaboradores?
15. ¿Considera estar capacitado para realizar el proceso de selección basado en competencias?
16. ¿Considera usted que el mejoramiento de los perfiles actuales al ser modificados bajo un esquema por competencia, contribuirán a tener un equipo con mejor nivel de desempeño y productividad?

Para presentación de los resultados de la encuesta se utiliza la siguiente escala:

	OPCION	INTERPRETACION	ABREVIATURA
ESCALA DE MEDICION LIKERT	1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TED
	2	MAS BIEN EN DESACUERDO	MBD
	3	INDIFERENTE	IND
	4	MAS BIEN DE ACUERDO	MBA
	5	TOTALMENTE DE ACUERDO	TDA

2.6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA FORMULADA A LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

1. ¿Conoce y comprende de manera plena, la Misión, Visión y Valores de la empresa?

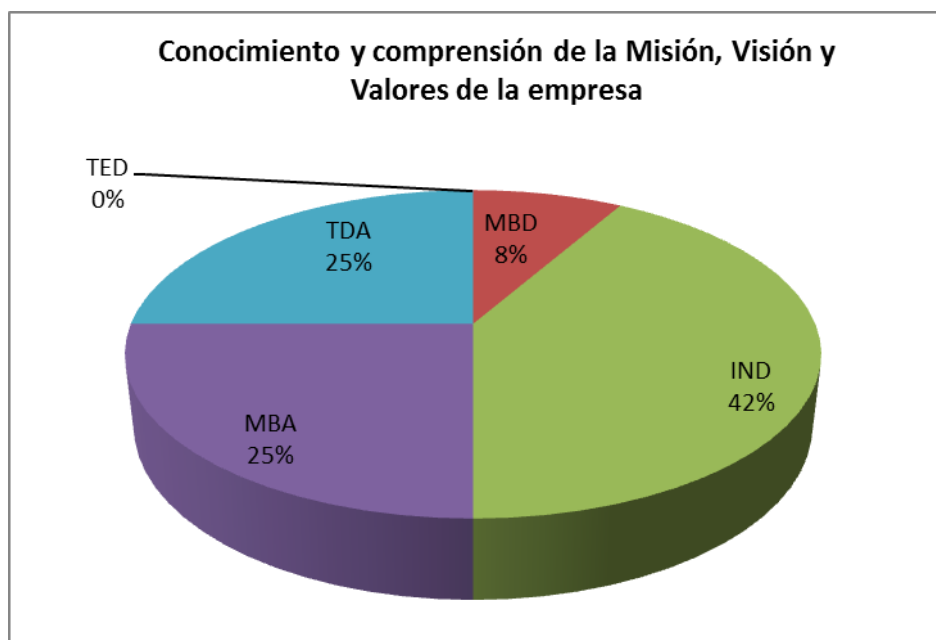
Tabla 2.1

OPCION	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	0	0%
2	MBD	1	8%
3	IND	5	42%
4	MBA	3	25%
5	TDA	3	25%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.1



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Se evidencia que en el 42% de los encuestados existe la necesidad de hacer una difusión inmediata de los 3 pilares fundamentales de la Organización Misión, Visión y Valores.

2. ¿Considera usted que la rotación de personal actual, es en parte el resultado de un proceso de selección que requiere ser actualizado con las tendencias actuales?

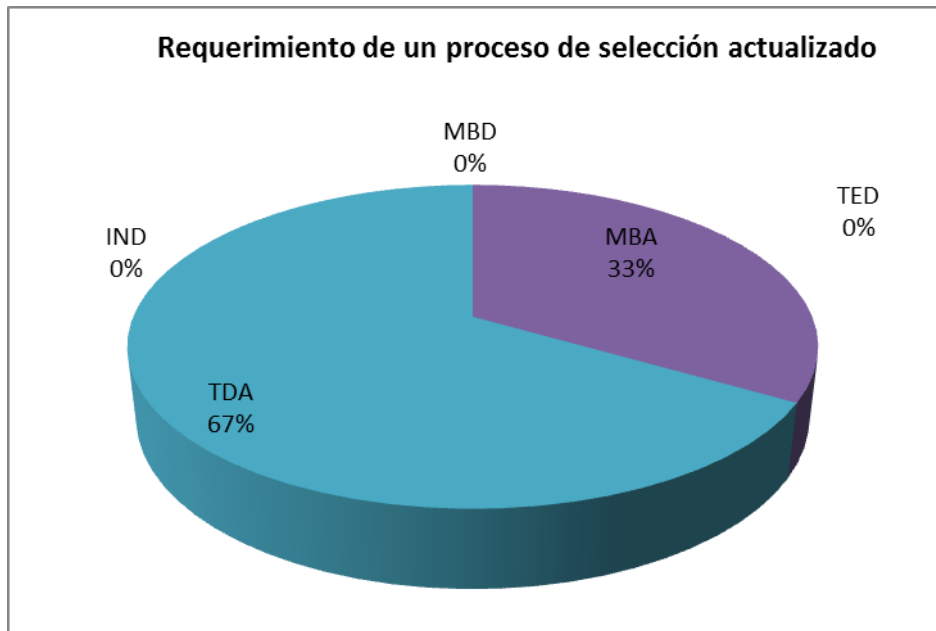
Tabla 2.2

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	0	0%
2	MBD	0	0%
3	IND	0	0%
4	MBA	4	33%
5	TDA	8	67%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.2



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

El 67% de los encuestados considera que mejorar el proceso de selección contribuirá a disminuir uno de los motivos de la rotación de personal al contratar, candidatos de acuerdo a herramientas actualizadas.

3. ¿Considera usted que el método de entrevista que utilizan actualmente, contribuye a identificar competencias laborales de los candidatos?

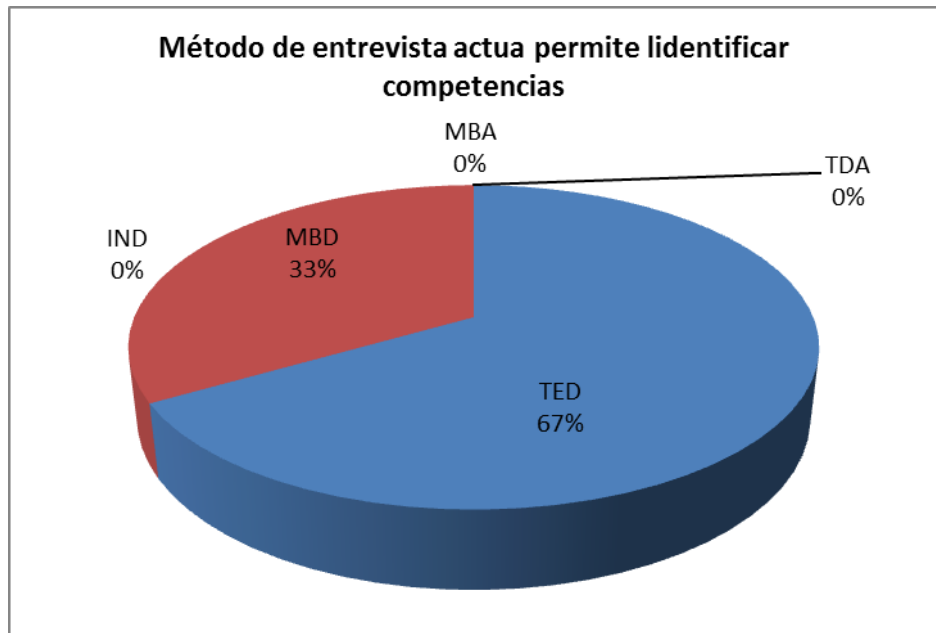
Tabla 2.3

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	8	67%
2	MBD	4	33%
3	IND	0	0%
4	MBA	0	0%
5	TDA	0	0%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.3



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

La mayoría de encuestados con un 67% expresan que el método de entrevista actual no es el ideal como herramienta de selección que permita identificar competencias de los candidatos para hacer una buena preselección de los mismos.

4. ¿Cree usted que el método de entrevista utilizado actualmente, puede verse afectado por el criterio subjetivo del entrevistador si no cuenta con una herramienta eficiente de selección?

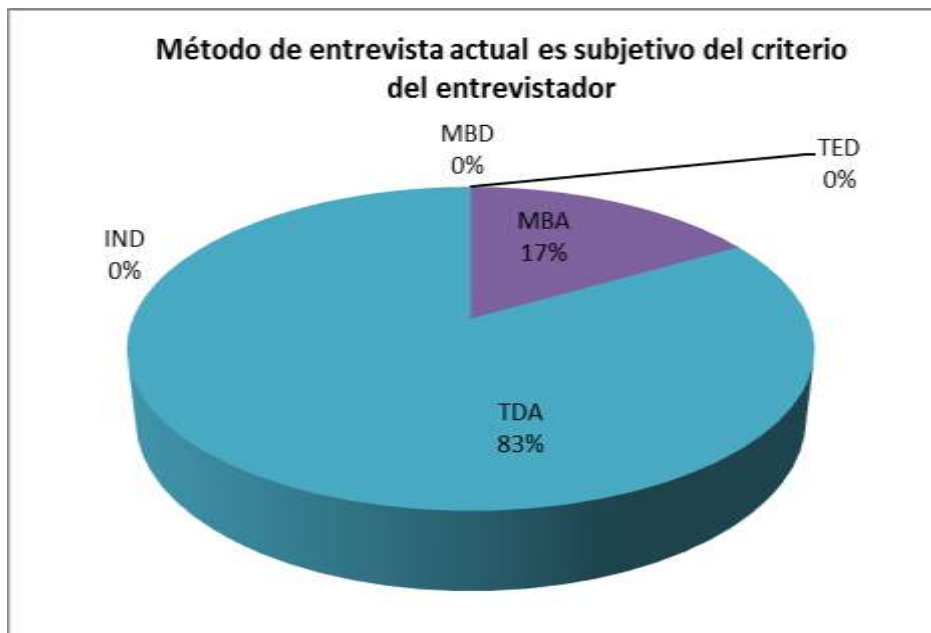
Tabla 2.4

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	0	0%
2	MBD	0	0%
3	IND	0	0%
4	MBA	2	17%
5	TDA	10	83%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.4



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

El 83% de los encuestados así como el 17% coinciden que actualmente prevalece solo el criterio del entrevistador en la selección de personal, lo cual puede estar descartando candidatos de mejor nivel si contara con una herramienta de selección eficiente.

5. ¿Durante el proceso de selección realizan pruebas específicas que permitan evaluar competencias y habilidades que posee el candidato?

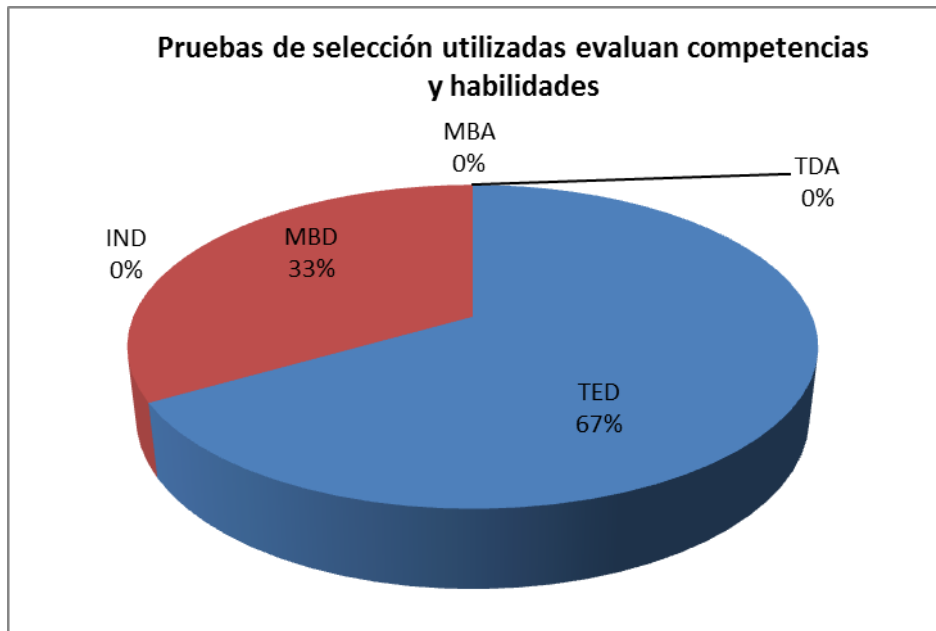
Tabla 2.5

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	8	67%
2	MBD	4	33%
3	IND	0	0%
4	MBA	0	0%
5	TDA	0	0%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.5



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Del total de los encuestados el 67% está en total desacuerdo y el 33% en un nivel menor en desacuerdo que las pruebas que se utilizan son efectivas en el proceso de selección, pues no permiten evaluar competencias y habilidades de los candidatos.

6. ¿Considera que la Descripción de puesto, está diseñado con responsabilidades y funciones requeridas de acuerdo al requerimiento específico de cada puesto?

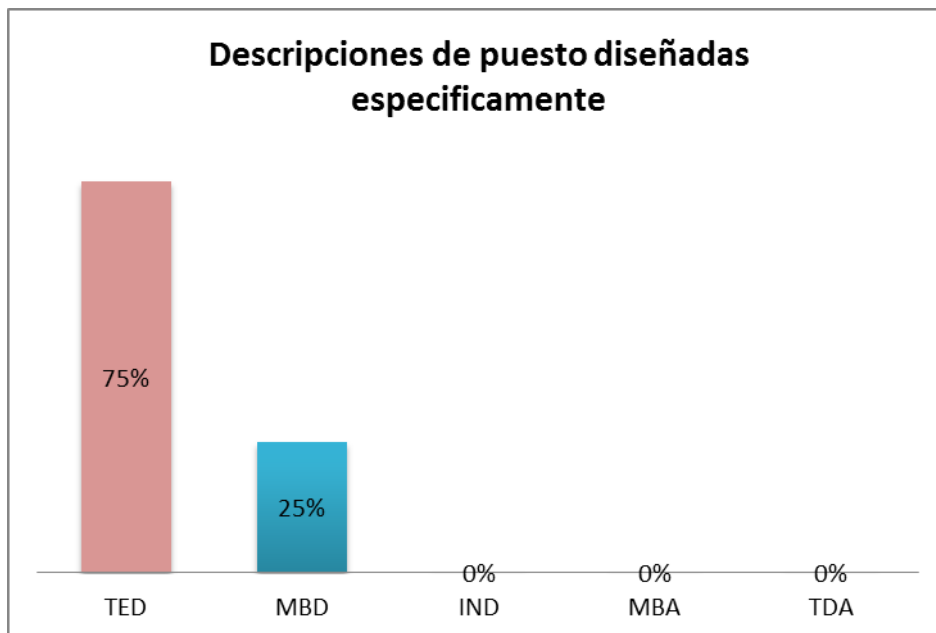
Tabla 2.6

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	9	75%
2	MBD	3	25%
3	IND	0	0%
4	MBA	0	0%
5	TDA	0	0%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.6



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

La gráfica presenta que el 75% de los encuestados está totalmente en desacuerdo en considerar que las descripciones de puesto sean el fiel reflejo de las necesidades reales de cada puesto de trabajo basado en responsabilidades y funciones específicas.

7. ¿Realizan la actualización de perfiles de manera periódica de acuerdo a las necesidades de la organización?

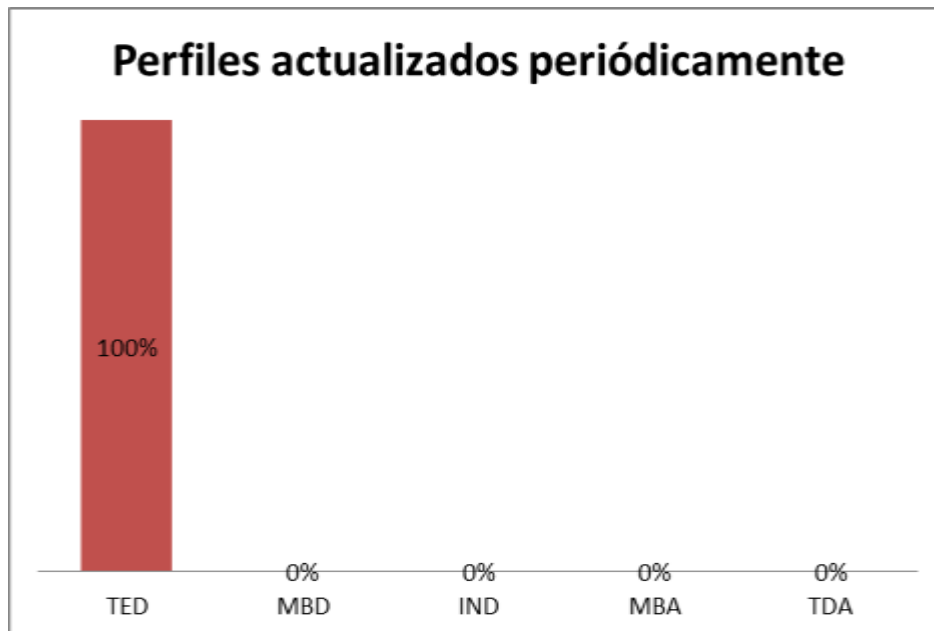
Tabla 2.7

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	12	100%
2	MBD	0	0%
3	IND	0	0%
4	MBA	0	0%
5	TDA	0	0%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.7



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

La totalidad de los encuestados confirma que no se realiza una revisión periódica de los perfiles para que se mantengan alineados a los objetivos organizacionales.

8. ¿Cree usted que el sistema de evaluación de desempeño actual, permite evaluar habilidades de los colaboradores?

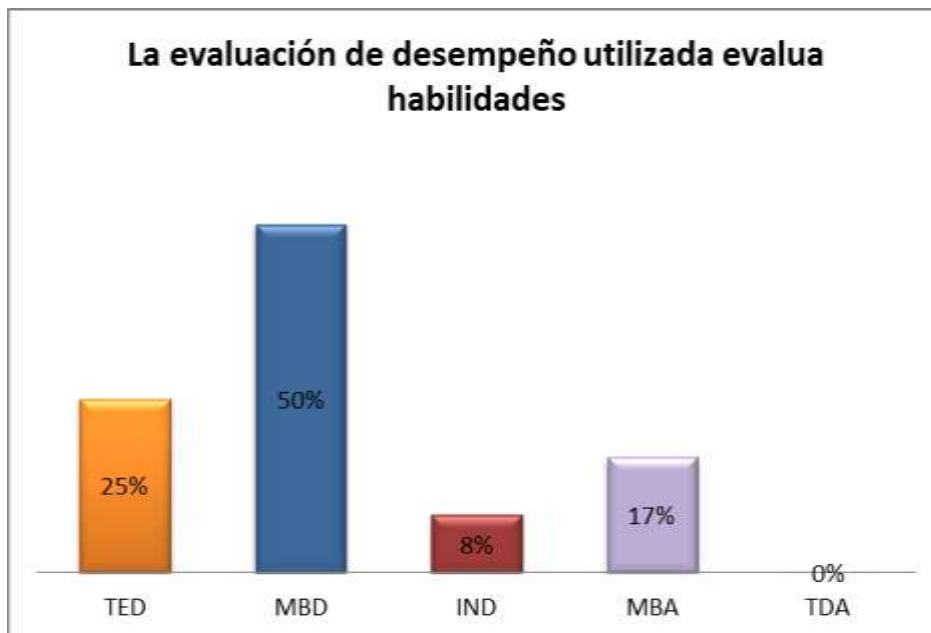
Tabla 2.8

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	3	25%
2	MBD	6	50%
3	IND	1	8%
4	MBA	2	17%
5	TDA	0	0%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.8



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

La gráfica muestra que más del 50% coinciden en que las evaluaciones de desempeño utilizadas no tienen la facultad de evaluar las habilidades de los colaboradores.

9. ¿Considera que su cliente interno está totalmente satisfecho con el personal contratado por el departamento de recursos humanos?

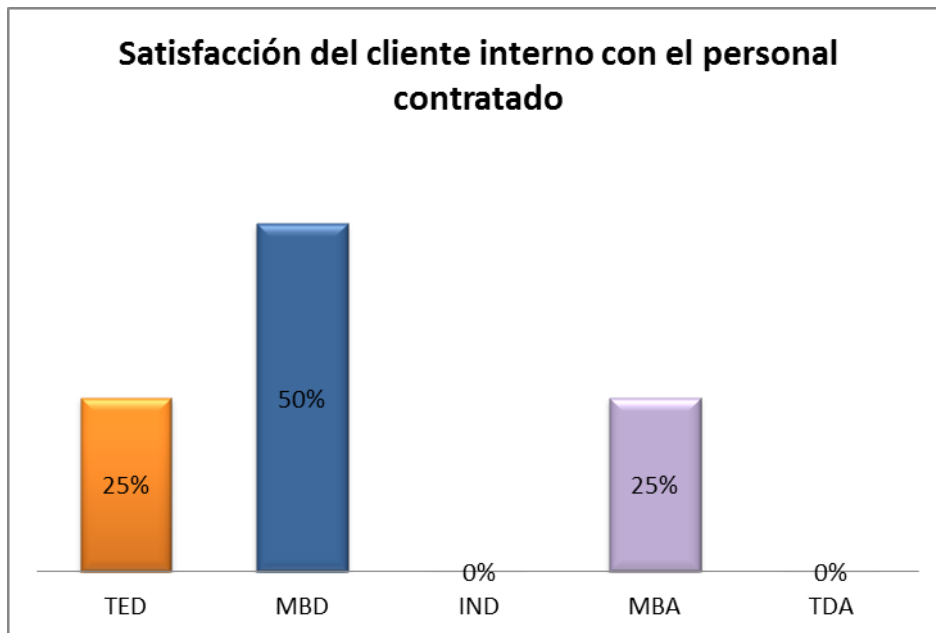
Tabla 2.9

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	3	25%
2	MBD	6	50%
3	IND	0	0%
4	MBA	3	25%
5	TDA	0	0%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.9



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

El 75% de los encuestados está consciente que su cliente interno no está satisfecho con los procesos de selección efectuados.

10. ¿Conoce usted, en que consiste el sistema de recursos humanos basado en Competencias?

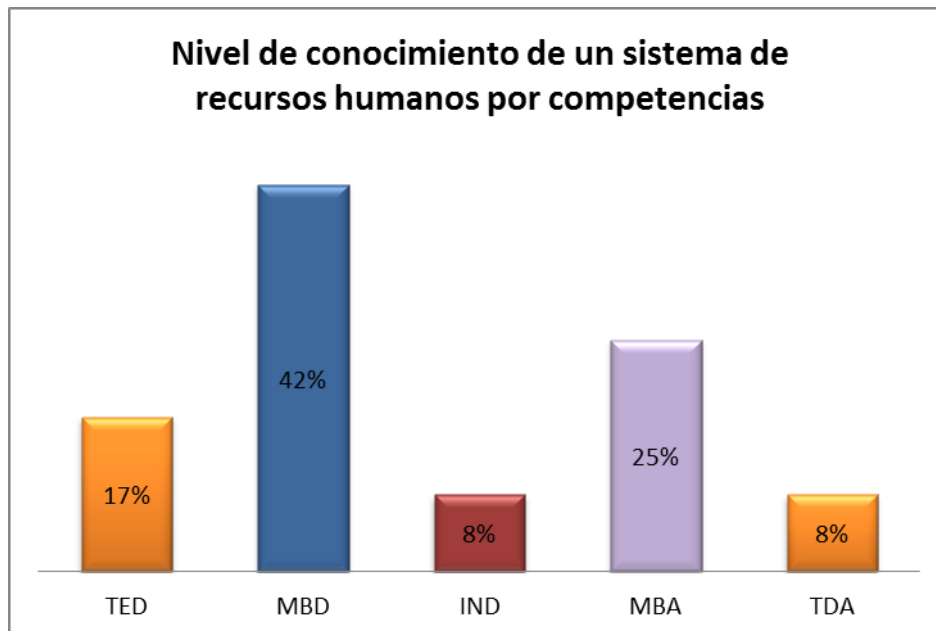
Tabla 2.10

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	2	17%
2	MBD	5	42%
3	IND	1	8%
4	MBA	3	25%
5	TDA	1	8%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.10



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Solo un 33% de los encuestados conoce el sistema de gestión de recursos humanos por competencias, lo cual significa que el departamento requiere de capacitación para profundizar y afianzar el tema, con la finalidad que se mantenga vigente en sus procesos.

11. ¿Sabe cómo elaborar un perfil de competencias de acuerdo a las necesidades de cada puesto?

Tabla 2.11

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	0	0%
2	MBD	5	42%
3	IND	3	25%
4	MBA	2	17%
5	TDA	2	17%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.11



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

El 42% y el 25% en diferente escala no tienen conocimiento en la elaboración de perfiles de competencias con necesidades específicas, sin embargo 34% si conoce el procedimiento y servirán de apoyo adicional a la capacitación que requiere el departamento para su implementación.

12. ¿Considera usted que la identificación de una matriz de competencias por niveles, le permitiría mejorar el proceso de selección, permitiendo identificar las habilidades del candidato?

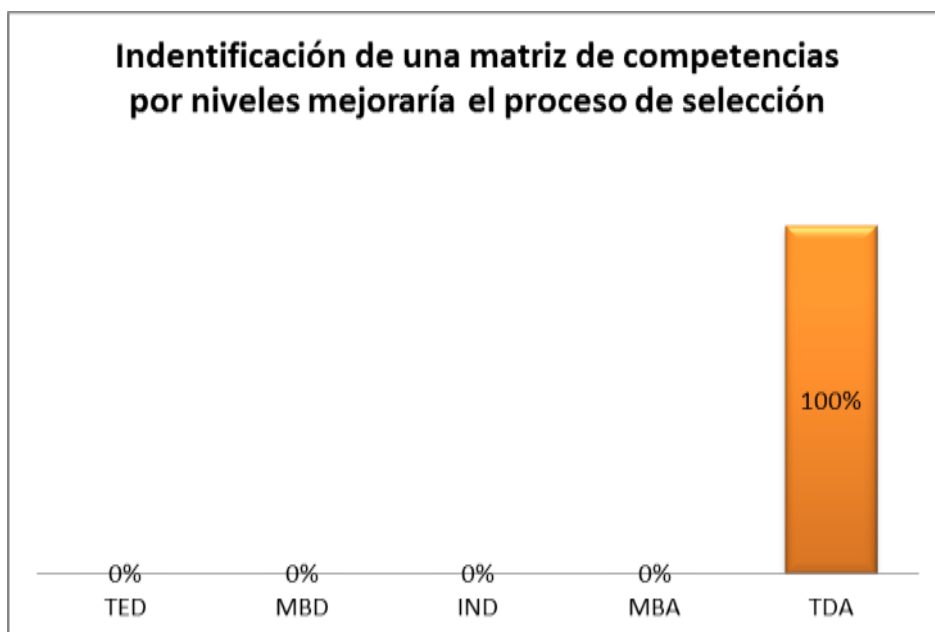
Tabla 2.12

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	0	0%
2	MBD	0	0%
3	IND	0	0%
4	MBA	0	0%
5	TDA	12	100%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.12



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

El 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la identificación de una matriz por niveles (nivel de dirección, administrativo y básico u operativo) mejorará de manera considerable el proceso de selección.

13. ¿Cree usted que especificar con precisión las competencias requeridas por cada puesto, contribuirá a realizar la selección correcta del candidato más idóneo para la organización y en menor tiempo?

Tabla 2.13

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	0	0%
2	MBD	0	0%
3	IND	0	0%
4	MBA	1	8%
5	TDA	11	92%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.13



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

El 92% de los consultados opina, que tener perfil de competencias por cada puesto de trabajo influirá sobremanera en la vinculación de personal que cumpla con los requerimientos de la organización y a la vez que su incorporación se realice en los plazos fijados.

14. ¿Considera que contar con los perfiles de competencias por puesto, contribuirán a reducir la rotación de los colaboradores?

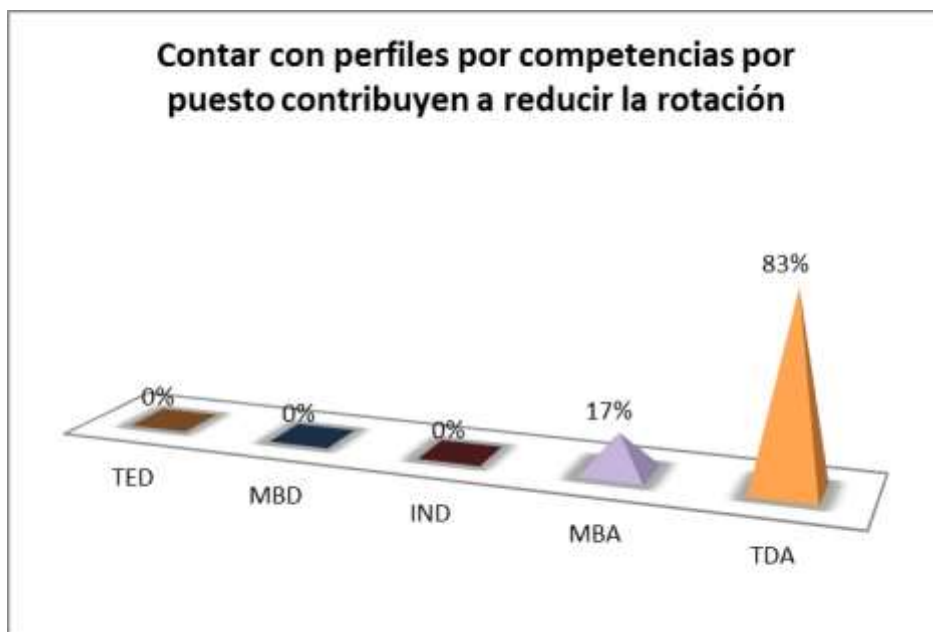
Tabla 2.14

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	0	0%
2	MBD	0	0%
3	IND	0	0%
4	MBA	2	17%
5	TDA	10	83%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.14



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

La rotación de personal podrá reducirse si se cuenta con perfiles por competencias de cada puesto de trabajo ya que se contrataría solo a quienes lo cumplan en su totalidad, así lo demuestran en la gráfica el 83% de los encuestados.

15. ¿Considera estar capacitado para realizar el proceso de selección basado en competencias?

Tabla 2.15

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	2	17%
2	MBD	7	58%
3	IND	1	8%
4	MBA	2	17%
5	TDA	0	0%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.15



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Solo el 17% de encuestados está capacitado para ejecutar el esquema de selección de competencias, por lo que se requiere de manera inmediata el entrenamiento necesario para el departamento que está presto para su aprendizaje e implementación.

16. ¿Considera usted que el mejoramiento de los perfiles actuales al ser modificados bajo un esquema por competencia, contribuirán a tener un equipo con mejor nivel de desempeño y productividad?

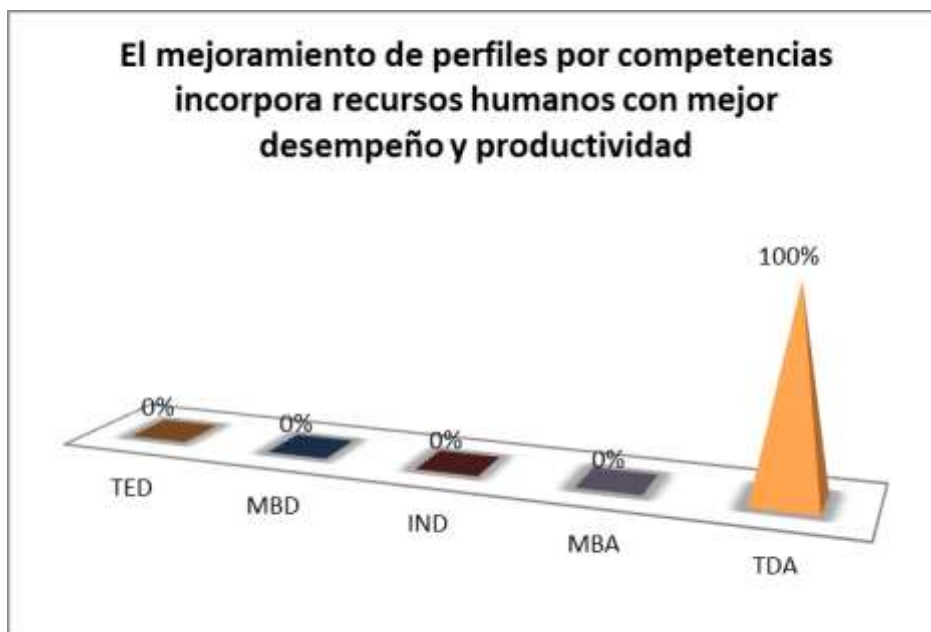
Tabla 2.16

ESCALA	ALTERNATIVA	fi	fi%
1	TED	0	0%
2	MBD	0	0%
3	IND	0	0%
4	MBA	0	0%
5	TDA	12	100%
TOTAL		12	100%

Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

Figura 2.16



Fuente: Resultado de encuesta realizada al Dpto. de RRHH

Elaboración: Grace Tello

El 100% del personal encuestado concuerda que mejorar los perfiles basados en competencias permitirá estructurar la organización con recursos humanos con mejor desempeño y mayor productividad acorde con las metas propuestas.

2.7 RESUMEN DE ENCUESTA

Los miembros del departamento de recursos humanos, están conscientes de la carencia de una sistema actualizado de selección por competencias, que le permita realizar dicho proceso con mejores resultados en cuanto a desempeño, productividad, y reducción de la rotación del personal contratado, el 83% considera que la contratación de nuevos colaboradores se basa en el criterio del entrevistador además que de las pruebas que se realizan el 67% manifiesta que no es el ideal para medir habilidades de candidatos, el proceso actual no satisface las necesidades de incorporación de nuevos colaboradores, cuyas competencias sean evaluadas previamente a la contratación. El 75% manifiesta que los perfiles no están diseñados de acuerdo a las necesidades específicas de cada puesto por ende la insatisfacción del cliente interno sobrepasa el 50%.

El 67% no tiene conocimiento de un sistema de recursos humanos por competencias, así como de la elaboración de perfiles específicos por puesto, sin embargo el 33% si maneja el tema y están prestos a dar su colaboración para su implementación, por lo que se requiere de capacitación y entrenamiento.

Todos coinciden en un 100%, en la necesidad de mejorar los perfiles actuales para seleccionar y contratar un buen equipo de trabajo, contando con la ayuda de herramientas de selección como la elaboración de una matriz por competencias en los distintos niveles de la organización, identificación de perfiles específicos por puestos de trabajo.

CAPITULO III

3 PROPUESTA

3.1 IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Los resultados obtenidos de la encuesta, a los integrantes del departamento de recursos humanos, revelan la necesidad de modificar el proceso de selección basado en un sistema de selección por competencias, para lo cual se hacen los siguientes planteamientos:

- 1) Revisión de Misión, Visión, Organigramas
- 2) Definición de Competencias por Niveles
- 3) Elaboración de Perfil de Competencias
- 4) Descripción de puesto por Competencias
- 5) Elaboración de Matriz de Competencias Departamental

3.1.1 REVISION DE MISION, VISION, ORGANIGRAMAS

Para trabajar bajo un esquema de Competencias, lo primero será hacer una difusión a todos los miembros del departamento de recursos humanos sobre la Misión, Visión de la Organización.

MISION (*Qué hacemos*)

“Alimentar el futuro”

VISION *(Hacia dónde vamos)*

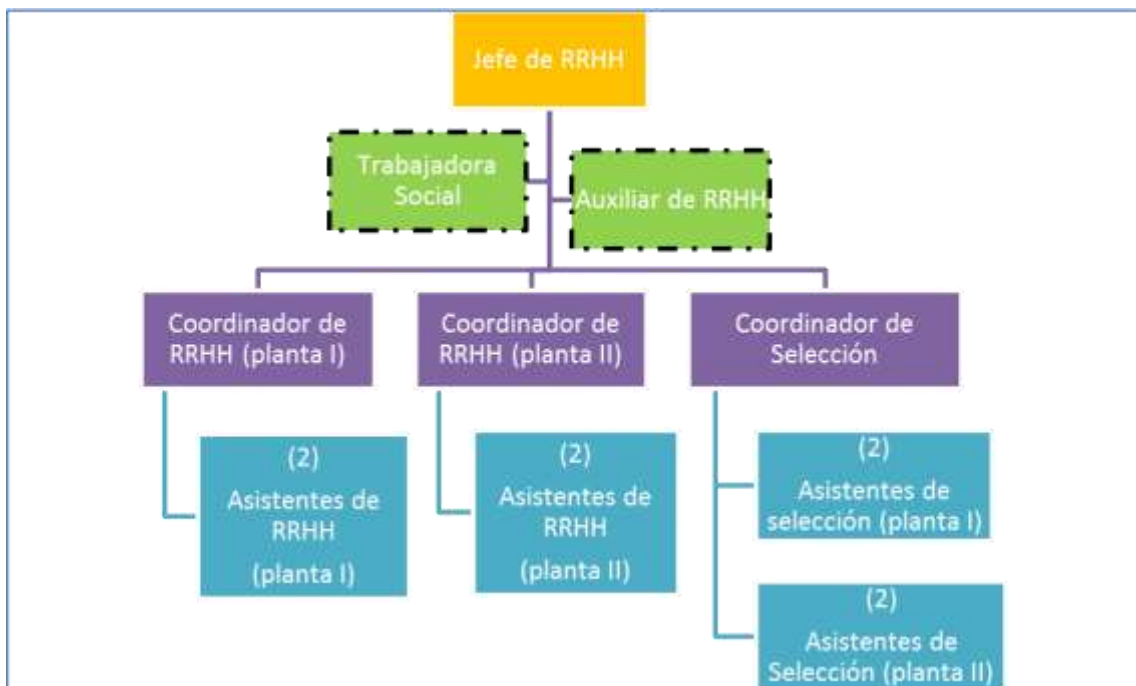
“Seremos los líderes globales en la entrega de soluciones nutricionales innovadoras y sustentables que apoyen de la mejor forma el rendimiento de animales, peces y camarones”

ORGANIGRAMA

Para la presentación de la propuesta, se toma como ejemplo el departamento de recursos humanos para la aplicación práctica, por lo que se inicia con la actualización del organigrama departamental, ésta actualización debe hacerse en todos los departamentos así como en el organigrama general de la empresa.

Figura 3.1

Organigrama del departamento de Recursos Humanos



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa de prestigio local y nacional

Elaboración: Grace Tello

3.1.2 DEFINICION DE LAS COMPETENCIAS POR NIVELES

La definición de competencias, deben ser específicas para la empresa, por lo que es de vital importancia el compromiso y participación de los ejecutivos de alta gerencia, y/o jefes departamentales para definir las.

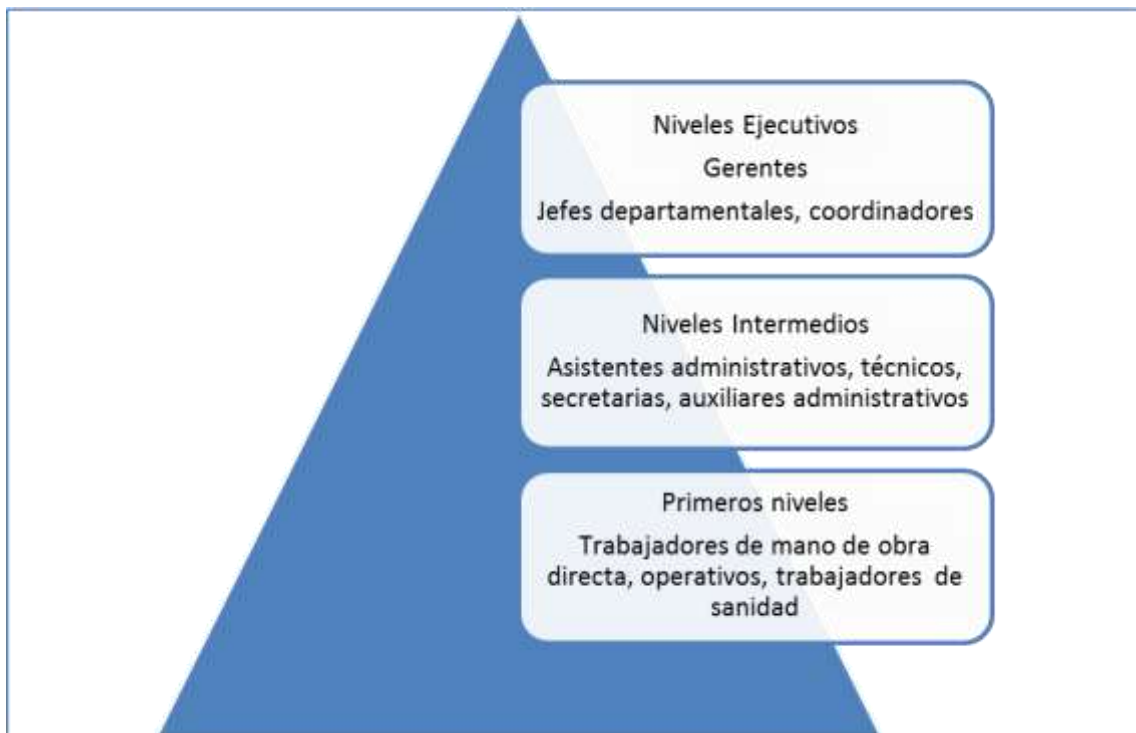
Para el planteamiento se describen algunas de las competencias más comunes, las que formarán parte del “diccionario de competencias”, presentado como documento anexo (Ver anexo C).

Como apoyo al diccionario de competencias, es necesario identificar los comportamientos asociados, por lo que se describen algunos de los más comunes en el Diccionario de Comportamientos anexo (Ver anexo D)

Para mejor comprensión y utilización se distribuye los puestos en 3 niveles.

Figura 3.2

Niveles de puestos



Fuente: Departamento de RRHH empresa de prestigio local y nacional

Elaboración: Grace Tello

3.1.2.1 Matriz de Competencias por Niveles

La designación de competencias por niveles nos permite preparar la matriz de competencias que nos servirá de guía para la descripción de puestos.

Figura 3.3 Matriz de Competencias

MATRIZ DE COMPETENCIAS		
Primeros niveles	Niveles Intermedios	Niveles Ejecutivos
Alta adaptabilidad. Flexibilidad	Alta adaptabilidad, flexibilidad	Junto con las competencias de niveles intermedios se consideran:
Capacidad de Aprendizaje	Colaboración	Desarrollo de su equipo
Dinamismo, energía	Competencia, capacidad	Habilidades mediáticas
Habilidad analítica	Dinamismo, energía	Liderazgo para el cambio
Iniciativa	Dotes de Liderazgo	Pensamiento estratégico
Modalidad de contacto	Franqueza, confiabilidad, integridad	Orientación a resultados
Orientación al cliente interno y externo	Habilidad analítica	Visión estratégica
Productividad	Iniciativa, autonomía, sencillez	Negociación
Responsabilidad	Orientación al cliente interno y externo	Planeación
Tolerancia a la presión	Modalidades de contacto	Manejo de conflictos
Trabajo en equipo	Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad	

Fuente: (Alles, Martha Alicia, (2014), pag.102-105)

Elaboración: Grace Tello

3.1.2.2 Definición De Grados

Una vez definidas las competencias se definen los grados de evaluación.

De acuerdo a los cambios o ascendencia de jerarquías, las competencias pueden cambiar o cambiar sus grados según sea necesario. Así que, una misma competencia, va a tener un peso de importancia diferente en una posición de nivel intermedio, a una posición de nivel ejecutivo.

Tabla 3.1

Definición de Grados de Competencias

GRADO	CALIFICACION
A	ALTO
B	BUENO
C	MINIMO NECESARIO
D	INSATISFACTORIO

Fuente: (Alles, Martha Alicia, 2014), pag.74

Elaboración: Grace Tello

3.1.3 PERFILES DE COMPETENCIAS

Partiendo de la planeación estratégica de la organización, a largo y mediano plazo, es necesario hacer identificar las competencias generales que todos los colaboradores deben poseer o desarrollar independiente del nivel de puesto que ocupen. Posteriormente la propias requeridas por cada puesto.

Para la aplicación práctica, tomaremos el cargo del Jefe de Recursos Humanos para determinar el perfil con las competencias que requiere el puesto.

Figura 3.4

Perfil de competencias del Jefe de Recursos Humanos

Competencias	Niveles			
	A	B	C	D
Cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Orientación a los resultados	x			
Calidad de Trabajo		x		
Ética	x			
Específicas gerenciales				
Liderazgo	x			
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones		x		
Capacidad de planificación y organización	x			
Específicas para el área de Recursos Humanos				
Comunicación/ Capacidad para entender a los demás	x			
Habilidad/ Pensamiento analítico / Conceptual		x		
Adaptabilidad - Flexibilidad	x			
Negociación	x			
Iniciativa – Autonomía		x		

Fuente: (Alles, Martha Alicia, 2014,pag.129)

Elaboración: Grace Tello

3.1.4 DESCRIPCION DE PUESTOS

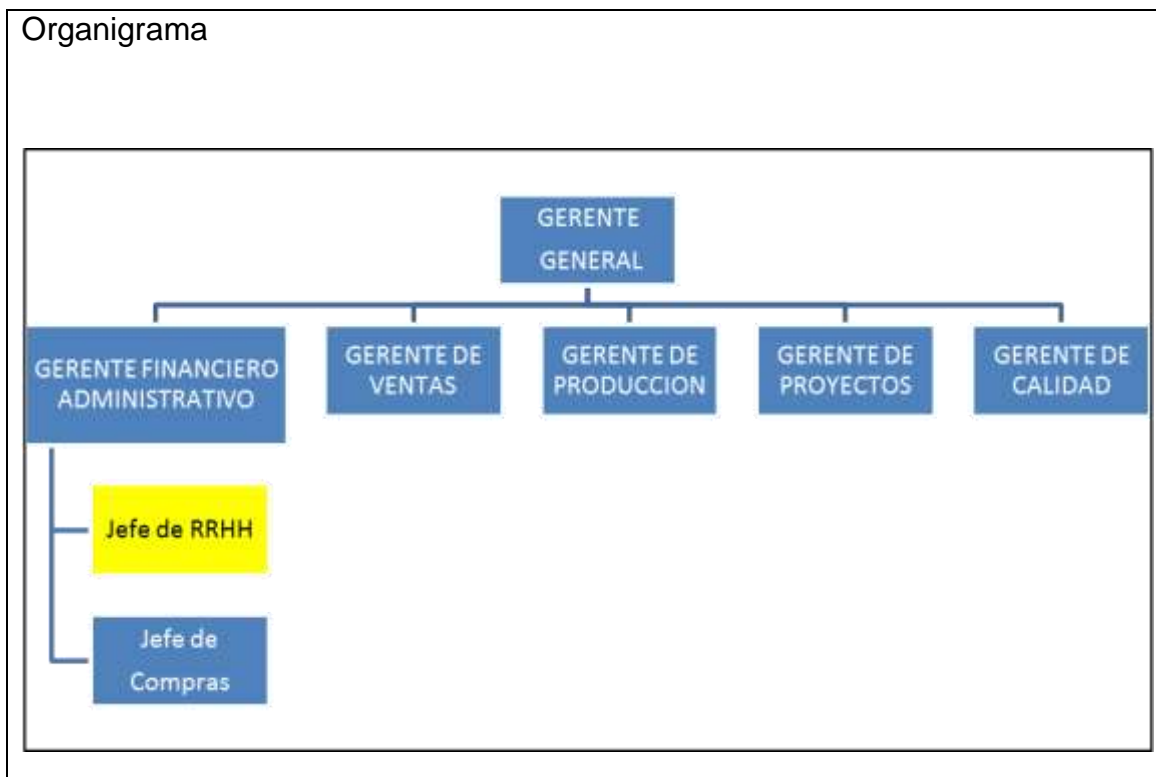
Con la finalidad de actualizar la descripción de puesto, se utiliza el método de **entrevista** al ocupante del mismo, y posteriormente se define la nueva descripción de puesto, incluyendo el perfil anteriormente identificado.

Figura 3.5

FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Empresa: Empresa de prestigio local y nacional	Puesto : Jefe de RRHH
Nombres y Apellidos del titular: Grace Tello	
Area/Dirección: Administrativa	
Departamento : Recursos Humanos	Puesto superior: Gerente Administrativo

Aprobaciones: Gerente Administrativo	Fecha: julio/2015
Titular del puesto: J.Nuñez	
Superior: Gerente General	RRHH: Jefe



Síntesis del puesto
Colaborar con todas las áreas funcionales para lograr los objetivos de la empresa
Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar competencias necesarias en la organización
Responsable de ejecutar y controlar la políticas de personal referentes a selección, contratación, administración de salarios, legislación laboral y cumplimiento de reglamento interno de trabajo

Responsabilidad del puesto	Grado de relevancia
Actividades/Tareas/Responsabilidades	(alto-medio-bajo)
Nónima	medio

<p>Supervisión, Aprobación y Pago de nómina</p> <p>Controlar la vigencia de sueldos aplicados en la nómina</p> <p>Gestionar préstamos y anticipos de acuerdo a las políticas</p> <p>Elaborar y controlar el cronograma de vacaciones</p>	
<p>Cumplir con obligaciones patronales y legales</p> <p>Pago de Obligaciones ante el IESS</p> <p>Pago de Obligaciones legales (Beneficios Sociales, Utilidades)</p> <p>Pago y legalización de Liquidaciones de haberes</p>	alto
<p>Seleccionar personal para cada área de acuerdo al procedimiento</p> <p>Realizar el proceso de contratación</p>	alto
<p>Capacitación</p> <p>Elaborar Diagnóstico de necesidades de capacitación</p> <p>Elaborar del Plan de capacitación anual</p> <p>Supervisar el cumplimiento del Plan de Capacitación anual</p>	medio
<p>Bienestar social</p> <p>Coordinar con Seguridad industrial la dotación de uniformes</p> <p>Coordinar las diferentes festividades de la empresa</p> <p>Supervisar el servicio de comedor y transporte de personal</p> <p>Controlar el ausentismo y la rotación de personal</p> <p>Controlar la aplicación del Reglamento interno de trabajo</p>	alto
<p>Area médica</p> <p>Coordinar con el departamento médico las actividades de Salud Ocupacional, Medicina preventiva y del trabajo; y seguridad e Higiene ocupacional, brigadas de primeros auxilios, fichas etc.</p>	media
<p>Mantener actualizado el organigrama, manual de funciones</p>	medio
<p>Asesorar a los jefes departamentales en temas de personal</p>	alta

Informar permanentemente al personal acerca de políticas, normas, etc.

Requisitos del puesto	
Formación básica	Ingeniera Comercial, Psicóloga industrial
Otra información complementaria	Conocimientos de legislación laboral Normas ISO, Windows
Experiencia requerida	3 años
Idioma	Inglés intermedio
PC (detallar)	laptop

Competencias		Nivel de requerimiento			
Competencias		Niveles			
		A	B	C	D
Cardinales					
Orientación al cliente interno y externo			x		
Orientación a los resultados	x				
Calidad de Trabajo			x		
Ética	x				
Específicas gerenciales					
Liderazgo	x				
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			x		
Capacidad de planificación y organización	x				
Específicas para el área de Recursos Humanos					
Comunicación/ Capacidad para entender a los demás	x				
Habilidad/ Pensamiento analítico / Conceptual			x		
Adaptabilidad - Flexibilidad	x				
Negociación	x				
Iniciativa - Autonomía			x		
Elaborado por:	Fecha elaboración	Fecha Revisión:		Revisión No.:	
RR.HH	Julio 2015	Julio 2015		001	

3.1.5 ELABORACION DE MODELO DE MATRIZ DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTAL

Con la matriz de competencias por niveles con la respectiva calificación de los grados por cada cargo, podemos elaborar la matriz de competencias por departamentos.

De esta manera se tiene un enfoque global de todos los cargos de un área específica, el cual puede ser utilizado para evaluar el plan de carrera de los colaboradores, que la empresa desee implementar.

(Ver Tabla 3.2)

Tabla 3.2

Matriz de Competencias Departamental

EMPRESA DE PRESTIGIO LOCAL Y NACIONAL																													
MATRIZ DE EVALUACION DE COMPETENCIAS DEPARTAMENTAL																													
AREA: RECURSOS HUMANOS										FECHA ELABORACION:										FECHA ACTUALIZACION:									
GRADOS	Alto		Bueno		Minimo necesario		Insatisfactorio		ELABORADO POR:										APROBADO POR:										
	A		B		C		D																						
NIVELES DE PUESTO	CARGOS	CARDINALES (GENERALES)								ESPECIFICAS GERENCIALES						ESPECIFICAS DEL AREA													
		ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		ORIENTACION A RESULTADOS		CALIDAD DE TRABAJO		ETICA		LIDERAZGO		CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y MANEJO DE RELACIONES		CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION		COMUNICACION		HABILIDAD/ PENSAMIENTO ANALITICO/ CONCEPTUAL		ADAPTABILIDAD/ FLEXIBILIDAD		NEGOCIACION		INICITIVA/ AUTONOMIA		TRABAJO EN EQUIPO			
		Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel	Requiere S/N?	Nivel
Nivel Ejecutivos, Gerentes, Jefes departamental, Coordinadores	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	S	B	S	A	S	B	S	A	S	A	S	B	S	A	S	A	S	B	S	A	S	A	S	B	S	B		
	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	S	B	S	A	S	B	S	A	S	B	S	B	S	B	S	A	S	B	S	A	S	A	S	B	S	B		
	COORDINADOR DE SELECCIÓN	S	B	S	A	S	B	S	A	S	B	S	B	S	B	S	A	S	B	S	A	S	A	S	B	S	B		
Nivel intermedio Asistentes, Técnicos, Secretarías	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	S	B	S	B	S	B	S	B	S	C	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B		
	ASISTENTE DE SELECCIÓN	S	B	S	B	S	B	S	B	S	C	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B		
	TRABAJADORA SOCIAL AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	S	B	S	B	S	B	S	B	S	C	S	B	S	B	S	A	S	B	S	B	S	B	S	B	S	B		
Primer nivel mano de obra directa, operativos																													

3.1.6 MODELO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

La entrevista es el elemento clave en el proceso de selección, por lo que cabe destacar los siguientes puntos para su efectividad.

a) Preparar el ambiente

Debe darse en lugar privado, con poco ruido y lo más cómodo posible, evitando interrupciones, de esta manera se podrá dar un diálogo ameno con un propósito definido, sin recelos ni temores.

Destinar el tiempo suficiente para la entrevista

b) Preparación de la entrevista

Leer en detalle la hoja de vida del postulante antes de la entrevista

Preparar preguntas básicas que se formularán

Formular preguntas de fácil comprensión

Evitar preguntas intencionadas (obligan a escoger entre 2 opciones)

Identificar preguntas hipotéticas para indagar sobre conocimientos

Aplicar preguntas de sondeo: ¿por qué?, cuál fue la causa?, que sucedió?,

Utilizar Preguntas abiertas permitirán que el entrevistado se exprese brindando mayor información, además de evaluar su expresión, utilización de lenguaje, capacidad de síntesis, expresión corporal, etc.

c) Desarrollo de la entrevista

Romper el hielo (iniciar una plática breve para relajar al candidato)

Terminar un tema antes de empezar el próximo

Escuchar atentamente

Tomar notas relevantes

Realizar entrevistas de incidentes críticos o experiencias pasadas,

Recordar que la entrevista por competencias permite ser objetivos por fijarse en hechos concretos.

d) Cierre

Antes de finalizar asegurarse de haber cubierto todos los puntos que se pretendía explorar, e indicar al candidato el siguiente paso del proceso.

Se presenta un **modelo de entrevista**, el cual permite recabar la mayor información posible del candidato, considerando preguntas puntuales para identificar competencias, según el nivel que se requiere contratar, se selecciona las competencias que ya están descritas en la descripción de puesto.

(ver figura 3.6)

Figura 3.6 Modelo de Entrevista por Competencias

MODELO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS		
CANDIDATO: CARGO AL QUE APLICA: NIVEL DE REPORTE:		FECHA DE ENTREVISTA DEPARTAMENTO:
INFORMACION PERSONAL (Investigar sobre el entorno familiar , padres, hermanos, hijos, conyuge), grupo social al que pertenece, actividades en ratos libres)		
NIVEL ACADEMICO (Un breve repaso de la información descrita en la hoja de vida, situación académica actual)		
EXPERIENCIA EN EL PUESTO (Describir principales logros en las empresas anteriores, conocimientos específicos de las funciones del cargo) (si trabaja actualmente, ¿cual es su motivación de cambio de empresa?)		
COMPETENCIAS (De acuerdo al nivel del puesto, seleccionar las competencias que se desean evaluar)		
Identificación de competencias requeridas	Posibles preguntas	Respuestas
Alta adaptabilidad, flexibilidad	¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que se ha enfrentado? ¿Qué aprendizaje sacó de ellas?	
Resolución de problemas	Comente la ultima vez que se enfrentó a una situación difícil y ¿Cómo la enfrentó?	
Dinamismo, energía	De un ejemplo de una tarea o proyecto que le demandó esfuerzo importante durante largo tiempo. ¿Cómo lo emprendió y ¿Cuál fue el resultado	
Iniciativa, autonomía	De un ejemplo de una idea o sugerencia que dio a su superior. ¿Cómo le fue?, ¿Cómo lo implementó?, y ¿Cuáles fueron los resultados?. ¿En que ocasiones de su trabajo ha sentido la necesidad de consultar a su jefe antes de actuar?	
Liderazgo	¿En que condiciones estaba su equipo antes de que usted lo dirigiera? ¿Qué acciones implantó para que mejoraran su desempeño?	
Orientación al cliente interno y externo	Qué ha hecho para crear relaciones positivas con los clientes que interactúa? Recuerda alguna mejora que ha tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?	
Otras		
VISION DEL CANDIDATO DE SI MISMO (Como se considera? ¿Cuáles son sus defectos y virtudes? ¿Cómo lo definen sus amigos y excompañeros de labores?)		
COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR (Plasmar sus impresiones posteriormente realizada la entrevista)		

Entrevistado por: _____

3.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Mejorar el proceso de selección actual, mediante la aplicación de herramientas prácticas, que permitirán actualizar los perfiles de cargo con las competencias necesarias plenamente identificadas, los cuales serán la base para evaluar y captar los mejores candidatos para la organización.

CONCLUSIONES

Culminada la investigación sobre la incidencia que tiene el mejoramiento de los perfiles por competencia en el proceso de selección para una empresa de prestigio local y nacional, a través de las encuestas al departamento de recursos humanos, se obtiene las siguientes conclusiones:

El departamento de recursos humanos actualmente no tiene una definición clara de los objetivos y estrategias de la empresa, los cuales deben ser proyectados en la Misión, Visión y Valores de la misma, dicha carencia repercute en la gestión del departamento, ya que sus procesos no están alineados con los objetivos.

Como resultado del método investigativo de campo, se puede evidenciar que, el proceso de selección de recursos humanos es deficiente, ya que no lleva un lineamiento en cuanto a la captación de personas con un nivel de competencias que son necesarias en cada puesto de trabajo, debido a, la falta de identificación de competencias, métodos de entrevistas tradicionales a criterio del entrevistador, falta de herramientas necesarias para identificar

competencias, como: descripción de perfiles actualizados, pruebas específicas para evaluar competencias, guías de entrevista para identificar competencias.

Por consiguiente la insatisfacción del cliente interno está presente en todo momento, pues se ven afectados en el desempeño de los nuevos colaboradores y por ende se produce la rotación de personal, lo cual representa tiempo y dinero en reemplazar a dichos elementos esperando que los resultados sean distintos a la última contratación.

Como punto relevante, se muestra que los encuestados están conscientes que su proceso de selección requiere de una mejora enfocada a las tendencias actuales, como es la Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, con la finalidad de mejorar el servicio que brindan y obtener resultados favorables para la organización, por lo que están prestos para realizar el cambio.

El método aplicado permitió, identificar la situación actual de la gestión del departamento de recursos humanos en el proceso de selección, como fundamento del problema planteado, lo cual incide de manera evidente en la gestión que realizan, así se cumple el objetivo de revisar las actividades esenciales del proceso de selección para determinar los puntos claves que deben ser modificados.

RECOMENDACIONES

Con el análisis de las conclusiones de la investigación realizada, la autora recomienda lo siguiente:

Mejorar los perfiles por competencias para aplicar en el proceso de selección del recurso humano, de esta forma se obtendrá mejor desempeño de los colaboradores y mayor productividad en la empresa, obteniendo un importante impacto a nivel de competitividad en el mercado.

La aplicación de los referentes teóricos en materia de la Gestión de Recursos Humanos basado en competencias en todos sus procesos, iniciando en el proceso de selección objeto de este estudio investigativo, los cuales sirvieron de base para realizar la propuesta de cambio planteada, como son: Esquematización de las competencias de la empresa por niveles de puesto (nivel inicial, intermedio, gerencial), implementación de una matriz por competencias departamental, elaboración de perfiles de cargo por competencias, implementación de una guía de entrevista basada en identificar competencias.

Es importante capacitar a todos los miembros del departamento de Recursos Humanos en este sistema, con la finalidad que su implementación brinde los resultados esperados. Adicionalmente los fejes departamentales que toman la decisión de contratación, también deben ser capacitados, principalmente en el proceso de la entrevista por competencias.

Con la implementación del sistema de selección por competencias, es necesario continuar con la aplicación basado en competencias en otros

procesos de recursos humanos como, la evaluación de desempeño, desarrollo de personal y sistema de remuneraciones, con la finalidad de contar con un sistema global de la gestión de recursos humanos por competencias.

Realizar los respectivos monitoreos, para validar que el sistema funcione con los resultados esperados, realizando los ajustes necesarios y actualizaciones pertinentes según nuevas estrategias que la organización determine.

Realizar una campaña de difusión de la Visión, Misión, Valores, a todos los niveles de colaboradores, mediante carteleras, medios electrónicos, charlas, reuniones grupales, entre otros.

Fijar un Indicador de Selección, para medir el tiempo que dura el proceso de selección de personal, desde el momento en que se presenta la solicitud hasta la incorporación del nuevo colaborador, habiendo utilizado las herramientas anteriormente planteadas.

Fijar un Indicador de Rotación, identificando los motivos de salida, lo cual será otro factor que permita evaluar el proceso de selección con respecto a la contratación de personal calificado.

Bibliografía

1. Alles, M. (2008). *“Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias”*. - 3a ed. 1a reimp. - Buenos Aires: Granica, 2008.176 p.; 23x17 cm. ISBN 978-950-641-490-01. Recursos Humanos. I. TítuloCDD 658.3
2. Alles, Martha A. (2014). *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”*.- 2ª ed. 10ª reimp.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2014. 448 p.; 23x17 cm ISBN 978-950-641-477-1. Administración de Empresas 2.Recursos Humanos. I. Título CDD 658.3
3. Alles, Martha A. (2006). *“Desempeño por Competencias: Evaluación de 360° y Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias idioma español”*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires – Argentina.
4. Alles, Martha A. (2005). *“Diccionario de Comportamientos”: Gestión por Competencias, Como descubrir las Competencias a través de los Comportamientos*, 1ª ed. 2ª reimp Ediciones Granica S.A., Buenos Aires – Argentina.
5. Armando Camejo. (2008). *“El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos”*. Entelequia. Revista Interdisciplinar, nº 8, otoño. Venezuela. Disponible en: <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>
6. Butteriss, Margaret. (2001). *“Reinventando Recursos Humanos, Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento”*, España, Ediciones Gestión 2000. 1ª. ed, capítulo 12, página 277.
7. Glosario de preguntas de Selección de Personal basado en competencias, Centro de Competitividad Internacional, Tecnológico de Monterrey, México. Disponible en: <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>
8. Chiavenato I. (1994). *“Administración de Recursos Humanos”*. 5ª Edición.
9. Chiavenato, Idalberto. 2000. *“Administración de Recursos Humanos”* ,Best Seller International, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 5ª ed. Cap. 1, pág. 48,

10. Chiavenato, Idalberto "Gestión del Talento Humano" McGraw Hill disponible en (<http://descargarydescargar.blogspot.mx/2015/01/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato.pdf.html>).
11. Chiavenato I. (2011). *"Administración de Recursos Humanos"*. El capital de las organizaciones, Novena Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A, México, Novena edición, (pp112-115).
12. Citado por Matos. H. (2005). *"Gerencia de Recursos Humanos. Dos Modelos de Competencias para el Directivo Hotelero. Recopilación y Adaptación. Matos"*, H. [CD- ROM]. TURISMO COMPLETE SUS CONOCIMIENTOS. Universidad de Matanzas. Cuba.
13. Citado por Zamora, D. (2006). *"Perfil de competencias del Director Cubano de Hotel. Artículo aceptado para publicar en Revista "Apuntes"*. EHT. Sevilla La Habana. Cuba.
14. Cuesta. A (2005). *"Tecnología de Gestión de Recursos Humanos"*. 2da ed. Revisada y ampliada. Editorial Academia. Cuba
15. Del Pozo. J (2013). *Competencias Profesionales. Herramientas de Evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. 2da ed. NARCEA, S.A, Madrid-España.(pp.14,16)
16. Dirube Mañueco, J. (2007). *Un modelo de Gestión por competencias*. Ediciones Gestión 2000
17. Fernández L., (2008). *"Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos"*, idioma español, PEARSON EDUCACIÓN S.A, Madrid – España.
18. Fernández, A. et al, (2011). *"Perfiles de Competencias desde una visión sistémica de la empresa "Frioclima"*. Caso de estudio. <http://www.gestiopolis.com>.
19. Fernández, A. et al, (2011). *"Perfiles de Competencias desde una visión sistémica de la empresa "Frioclima"*. Caso de estudio. <http://www.gestiopolis.com>
14. Informe Final. Proyecto Tuning. América Latina. (2004- 2007)

20. García J., Ronda T., Sabater S. (2004). Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Paraninfo.
21. Generalitat Valenciana, Proyecto Central de Productos estratégicos,(2013) “Ejemplos de preguntas para una selección basada en competencias”.
22. Gómez Fernández, J. (1999). Recursos Humanos: Fundamentos del Comportamiento Humano en la empresa. Ediciones, Encuentro.
23. Levy-leboyer, Claude. (1997). “*Gestión de las Competencias, Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*”, España, Ediciones Gestión 2000, primera edición, Capítulo 1, página 25,
24. Libro Blanco. (2004) Título de Grado en Turismo. AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. (ANECA). Madrid. McGraw Hill: Madrid.
25. García Gil, M. (2012). Recursos Humanos Lo esencial en la práctica. México: PANORAMA.(pp.13,17,50)
26. Mcmillen, M. Cecilia, Ph. D. (2000): “*El Enfoque de Competencias, Una nueva visión para Recursos Humanos*”, Seminario taller, Quito.
27. Mulder, M. (2007). “*Competencia la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente*”. Revista europea de formación profesional No 40 -2007. dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=2316165. Consultado el 1/2/2012 6.
28. Cuesta. A (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da Edición. Revisada y ampliada. Editorial Academia.
29. Paredes, Alfredo., y Asociados Cia. Ltda. (2001). “*Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias, Normas de Competencia: objetivos de aprendizaje*”, Seminario taller, Quito.
30. Pereda Marin, Santiago. (2006) “Gestión de Recursos Humanos por Competencias” Editorial Universitaria Ramón Areces.
31. Rico, Ruben Roberto, (1997).Total Customer Satisfaction. 7ma. ed. Macchi Grupo Editor S.A Buenos Aires, Argentina.

32. Royo Carlos. (2006). *“Las Competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria. Trabajo de Grado de Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales”*, no publicado. Universidad de Carabobo – Valencia.
33. Rodríguez, M (2010). *Desarrollo de competencias: Teoría y Práctica, Balance, Proyecto Profesional y Aprendizaje en el Trabajo*.
34. Sastre. C. y Aguilar P. (2003). *“Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico”*. Mc Graw-Hill. Madrid, España
35. Greg, S., & Schinkel, I. (2008). *12 Secretos para aumentar la productividad de su personal*. Mexico, DF: Panorama Editorial.
36. Tobon, S. (2005). *“Formación basada en Competencias”*, Segunda Edición. Ediciones ECOE.
37. Universidad de Guadalajara, (2012), *Maestría en Administración de Empresas, Modulo: Reclutamiento y Selección e Inducción*. México.

ANEXO A

FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
El Objetivo de la presente encuesta es poder identificar la gestión que realiza el departamento, así como poder esclarecer los aspectos que son una oportunidad de mejora.	Criterios de evaluación				
	Totalmente en desacuerdo (1)				
Agradecemos el apoyo brindado en responder con total sinceridad, para obtener los resultados esperados.	Más bien en desacuerdo (2)				
	Indiferente (3)				
	Más bien de acuerdo (4)				
PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo (5)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	1. ¿Conoce y comprende de manera plena, la Misión, Visión y Valores de la empresa?				
	2. ¿Considera usted que la rotación de personal actual, es en parte el resultado de un proceso de selección que requiere ser actualizado con las tendencias actuales?				
	3. ¿Considera usted que el método de entrevista que utilizan actualmente, contribuye a identificar competencias laborales de los candidatos?				
4. ¿Cree usted que el método de entrevista utilizado actualmente, pueda verse afectado por el criterio subjetivo del entrevistador si no cuenta con una herramienta eficiente de selección?					
5. ¿Durante el proceso de selección realizan pruebas específicas que permitan evaluar competencias y habilidades que posee el candidato?					

6. ¿Considera que la Descripción de puesto, está diseñado con responsabilidades y funciones requeridas de acuerdo al requerimiento específico de cada puesto?					
7. ¿Realizan la actualización de perfiles de manera periódica de acuerdo a las necesidades de la organización?					
8. ¿Cree usted que el sistema de evaluación de desempeño actual, permite evaluar habilidades de los colaboradores?					
9. ¿Considera que su cliente interno está totalmente satisfecho con el personal contratado por el departamento de recursos humanos?					
10. ¿Conoce usted, en que consiste el sistema de recursos humanos basado en Competencias?					
11. ¿Sabe cómo elaborar un perfil de competencias de acuerdo a las necesidades de cada puesto?					
12. ¿Considera usted que la identificación de una matriz de competencias por niveles, le permitiría mejorar el proceso de selección, permitiendo identificar las habilidades del candidato?					
13. ¿Cree usted que especificar con precisión las competencias requeridas por cada puesto, contribuirá a realizar la selección correcta del candidato más idóneo para la organización y en menor tiempo?					
14. ¿Considera que contar con los perfiles de competencias por puesto, contribuirán a reducir la rotación de los colaboradores?					
15. ¿Considera estar capacitado para realizar el proceso de selección basado en competencias?					

16. ¿Considera usted que el mejoramiento de los perfiles actuales al ser modificados bajo un esquema por competencia, contribuirán a tener un equipo con mejor nivel de desempeño y productividad?					
--	--	--	--	--	--

ANEXO B

RESULTADO DE ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS						
# de Encuestados: 12						
PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo (1)	Más bien en desacuerdo (2)	Indiferente (3)	Más bien de acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)	Total respuestas
1. Conoce y comprende de manera plena, la Misión, Visión y Valores de la empresa?		1	5	3	3	12
2. Considera usted que la rotación de personal actual, es en parte el resultado de un proceso de selección que requiere ser actualizado con las tendencias actuales?				4	8	12
3. Considera usted que el método de entrevista que utilizan actualmente, contribuye a identificar competencias laborales de los candidatos?	8	4				12
4. Cree usted que el método de entrevista utilizado actualmente, pueda verse afectado por el criterio subjetivo del entrevistador si no cuenta con una herramienta eficiente de selección?				2	10	12
5. Durante el proceso de selección realizan pruebas específicas que permitan evaluar competencias y habilidades que posee el candidato?	8	4				12
6. Considera que la Descripción de puesto, está diseñado con responsabilidades y funciones requeridas de acuerdo al requerimiento específico de cada puesto?	9	3				12
7. Realizan la actualización de perfiles de manera periódica de acuerdo a las necesidades de la organización?	12					12
8. Cree usted que el sistema de evaluación de desempeño actual, permite evaluar habilidades de los colaboradores?	3	6	1	2		12
9. Considera que su cliente interno está totalmente satisfecho con el personal contratado por el departamento de recursos humanos?	3	6		3		12
10. Conoce usted, en que consiste el sistema de recursos humanos basado en Competencias?	2	5	1	3	1	12
11. Sabe cómo elaborar un perfil de competencias de acuerdo a las necesidades de cada puesto?		5	3	2	2	12
12. Considera usted que la identificación de una matriz de competencias por niveles, le permitiría mejorar el proceso de selección, permitiendo identificar las habilidades del candidato?					12	12
13. Cree usted que especificar con precisión las competencias requeridas por cada puesto, contribuirá a realizar la selección correcta del candidato más idóneo para la organización y en menor tiempo?				1	11	12
14. Considera que contar con los perfiles de competencias por puesto, contribuirán a reducir la rotación de los colaboradores?				2	10	12
15. Considera estar capacitado para realizar el proceso de selección basado en competencias?	2	7	1	2		12
16. Considera usted que el mejoramiento de los perfiles actuales al ser modificados bajo un esquema por competencia, contribuirán a tener un equipo con mejor nivel de desempeño y productividad?					12	12

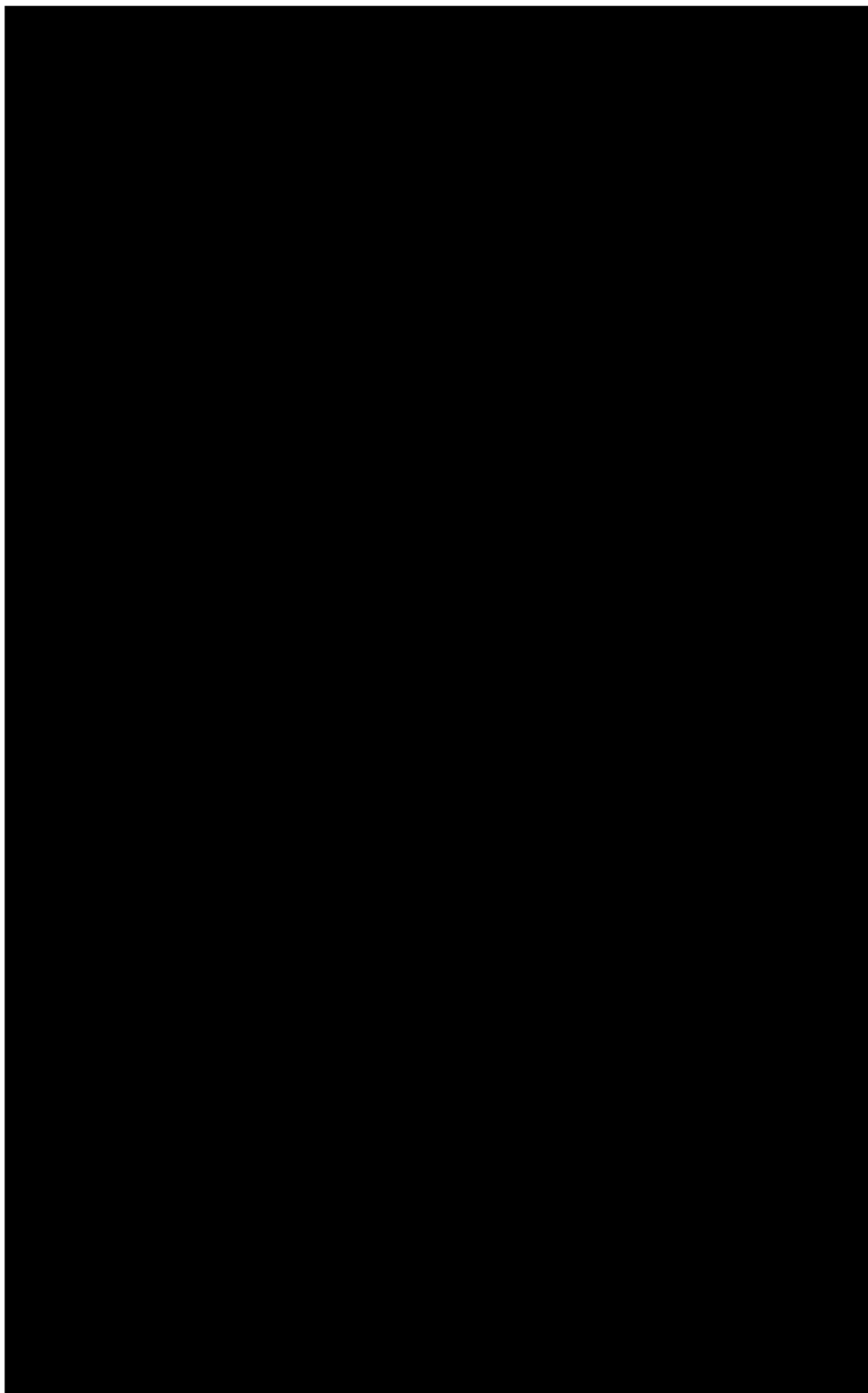
ANEXO. C .DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

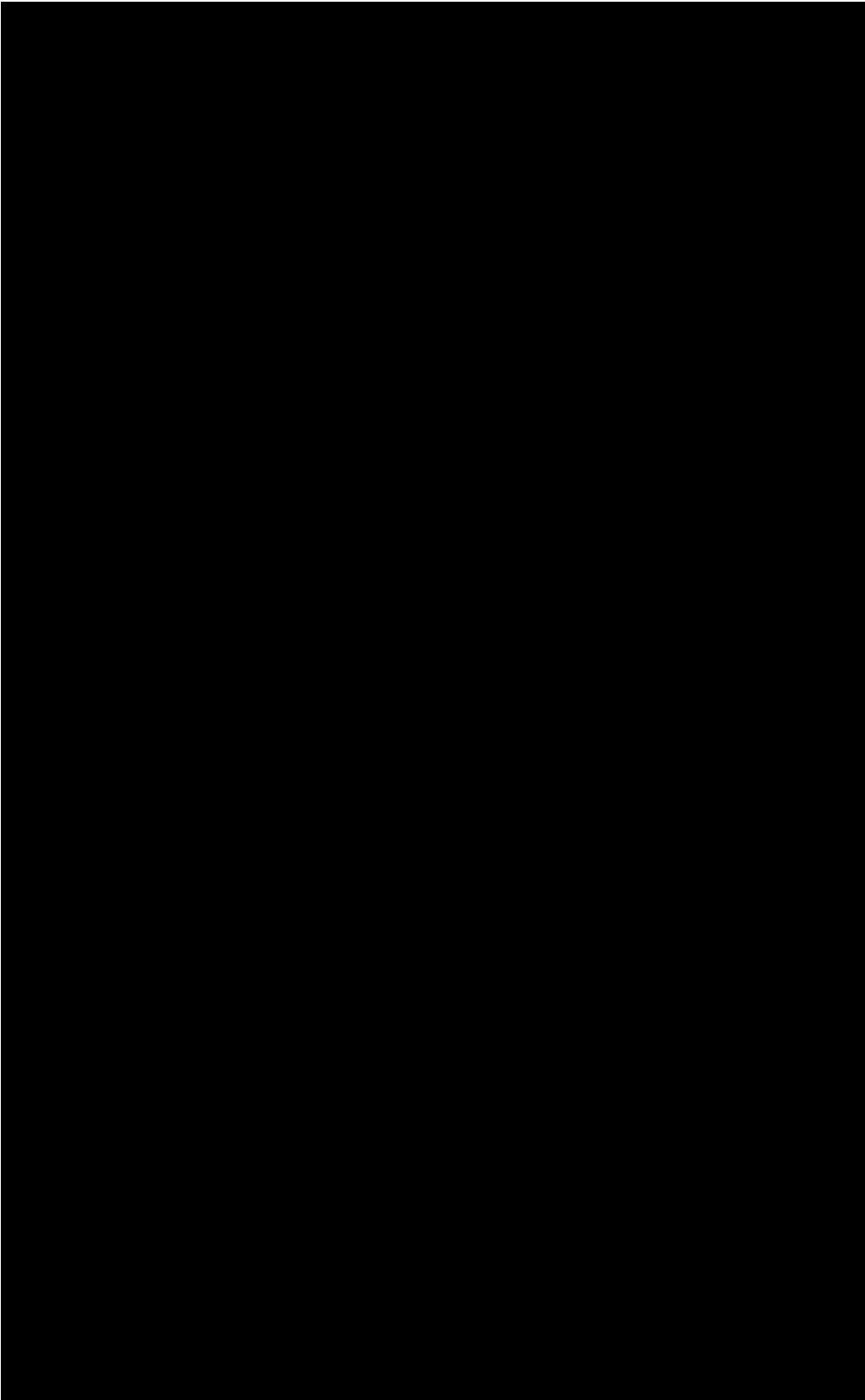
<p>Alta adaptabilidad, flexibilidad: Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.</p> <p>La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad; está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica.</p>
<p>Capacidad de aprendizaje: está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.</p>
<p>Colaboración: capacidad de trabajar colaborando con grupos multidisciplinares con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.</p>
<p>Competencia, capacidad: implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Comprender la esencia de los aspectos complejos. Poseer buena capacidad de discernimiento.</p>
<p>Cosmopolismo: habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Se relaciona con disfrutar viajar, resistencia al estrés, comprensión de culturas y establecer relaciones interpersonales.</p>
<p>Desarrollo de equipos: Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Desarrolla el equipo hacia adentro.</p>
<p>Dinamismo, energía: se trata de la habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos que varían en cortos períodos, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de energía no se vea afectado.</p>
<p>Empowerment: fijar claramente objetivos de performance con las responsabilidades de personas correspondientes. Proveer dirección y definir responsabilidades. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento y capacidades de los demás.</p>
<p>Habilidad analítica (análisis de prioridad, criteriológico, sentido común): tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento, y la forma en que cognitivamente un candidato organiza el trabajo. Es la capacidad general que</p>

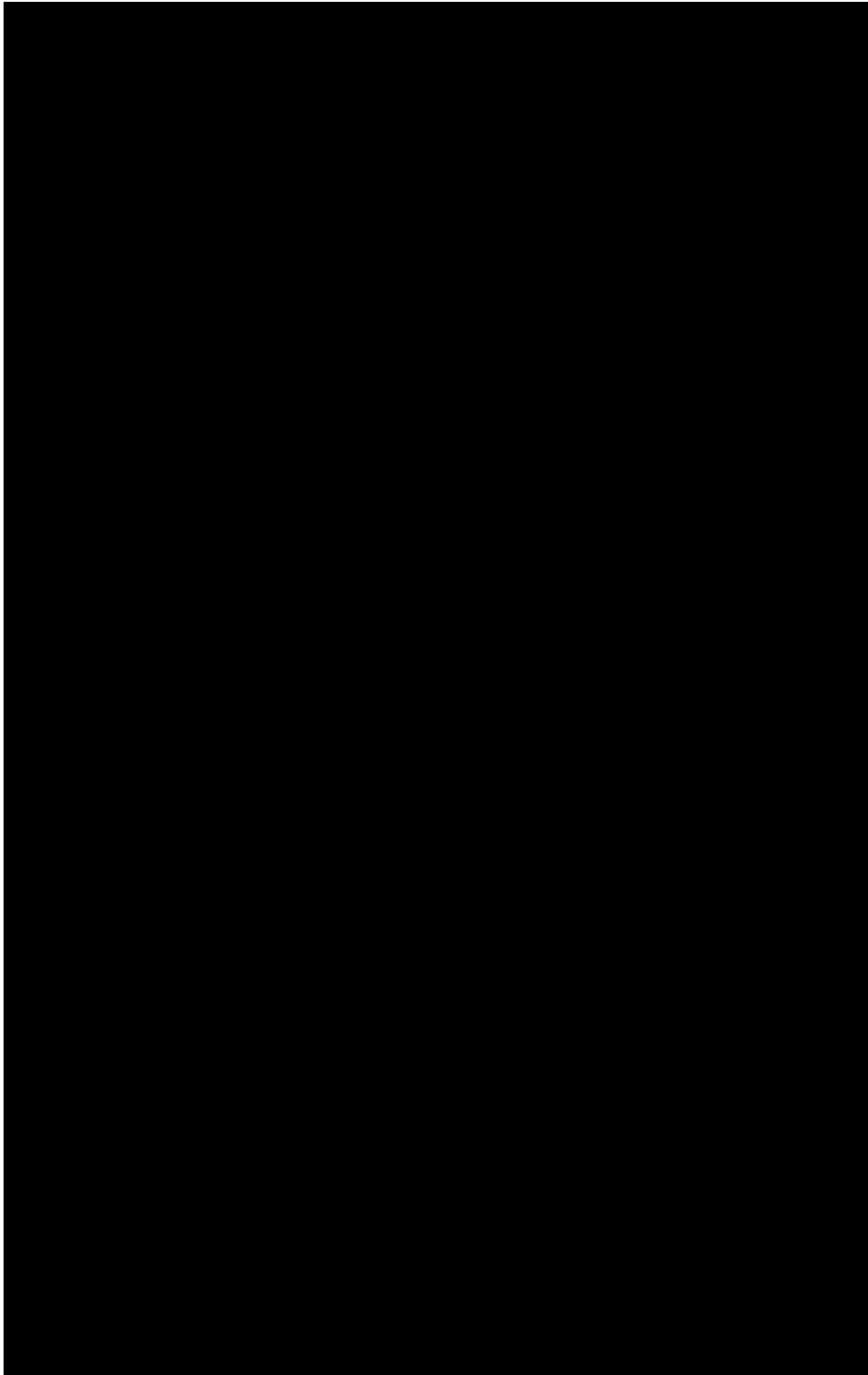
muestra una persona para realizar un análisis lógico.
Franqueza, confiabilidad, integridad: ser realista y franco. Establecer relaciones en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. Que sus acciones y conductas sean consecuentes con sus palabras. Asumir errores.
Iniciativa, autonomía: ejecutividad rápida entre las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.
Liderazgo: acotando el concepto de liderazgo de grupos, podría sintetizarse en la habilidad orientar la acción del grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de estos y la capacidad de dar feedback.
Modalidad de contacto: (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto): es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
Nivel de compromiso, disciplina personal: apoyar e implementar decisiones comprometido por completo con el logro lo objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles.
Orientación al cliente interno y externo: demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro.
Pensamiento estratégico: habilidad para comprender rápidamente cambios de entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de la organización para identificar la mejor propuesta estratégica.
Productividad: habilidad de auto establecerse objetivos de desempeño más alto que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente.
Relaciones Públicas: habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, representante de sindicatos, gobernantes en todos los niveles.
Responsabilidad: asociada al compromiso con que las personas realizan las

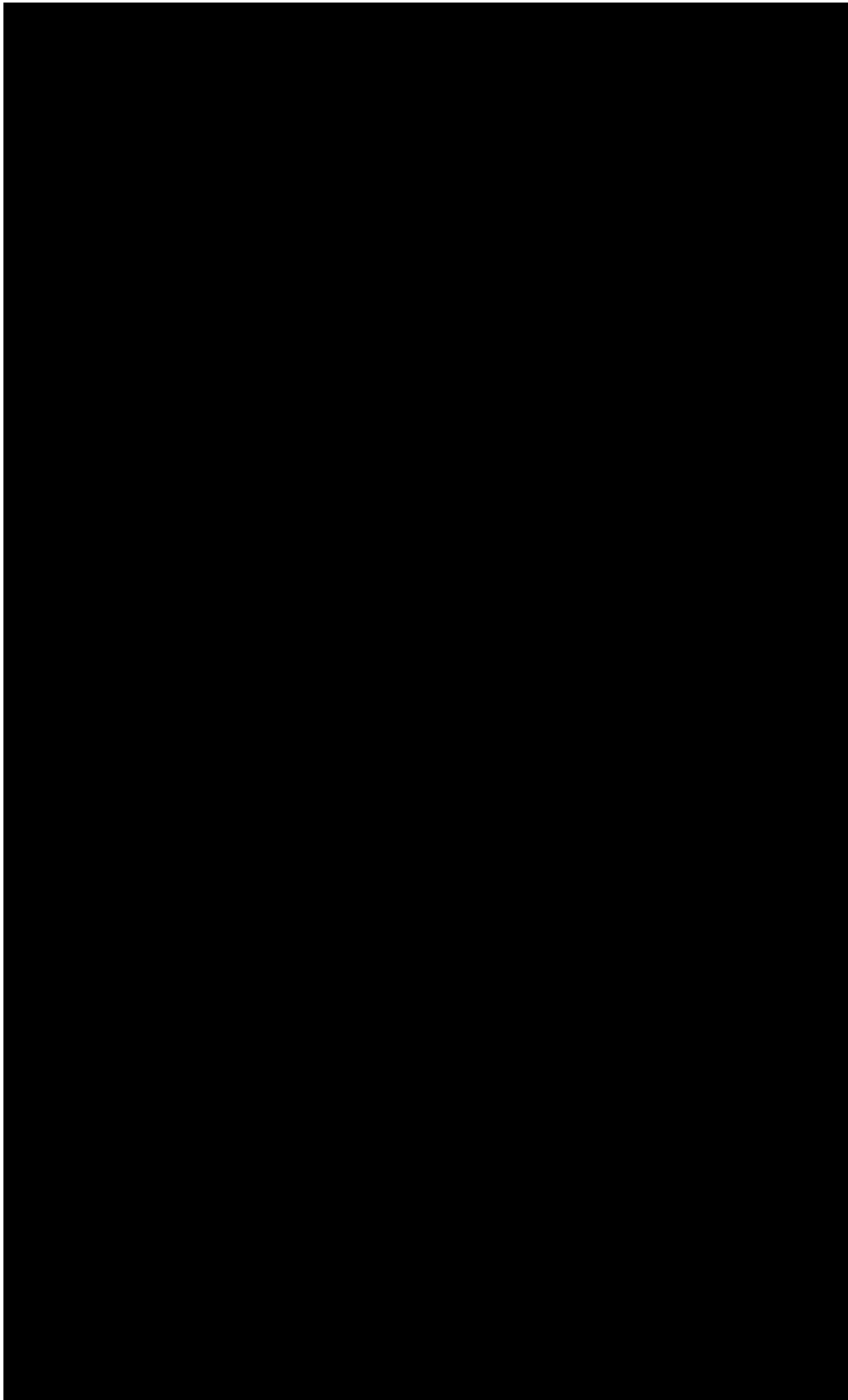
diferentes tareas del cargo.
Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la diversidad.
Trabajo en equipo: es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio.
Comunicación: Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o interés. Expresar claramente la información oral o escrita.
Excelencia: Realizar la tarea buscando en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de manejar sus actuaciones anteriores.
Negociación: Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
Solución de problemas: Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir soluciones en el plazo temporal fijado.
Mejora continua: Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia.
Decisiones: Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aun cuando éstas puedan resultar difíciles.

ANEXO D









Comportamientos
para

**competencias
cardinales**

COMPROMISO: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y a las responsabilidades profesionales y personales

Los comportamientos se ubican en:
Grado

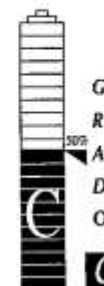
- Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándose los como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
- Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.



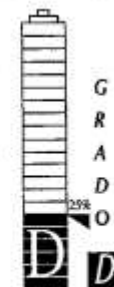
- Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
- Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente.
- Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte de cada logro.
- Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.
- Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas.
- Cumple con sus compromisos profesionales y personales.



- Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.
- Tiene un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.
- Genera información para el control de la gestión, y busca feedback para chequear su nivel de desempeño.
- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.

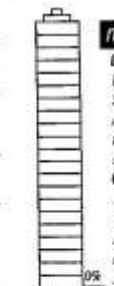


- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos.
- Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa.
- Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.
- Se identifica con el grupo al cual pertenece, y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de ellos.
- Usualmente cumple con lo que promete.



Competencia en su grado mínimo

- o No tiene claros los objetivos y la visión de la organización.
- o No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización.
- o Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos.
- o Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso.
- o Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención.
- o Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir.
- o Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.
- o No participa, ni aporta ideas o soluciones.
- o No se siente responsable por el equipo ni por sus compañeros, ni percibe cuándo obstaculiza el trabajo de los demás.



Competencia NO desarrollada

ÉTICA: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

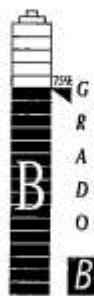
Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales

Los comportamientos se sitúan en: Grado

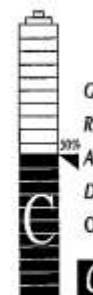
- Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
- Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
- Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.



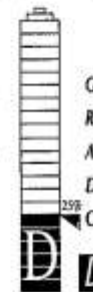
- Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales.
- Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres.
- Orienta a su gente cuando ésta se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios.
- Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.



- Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.
- Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea.
- Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.
- Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.

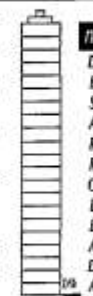


- Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.
- Respeta las pautas de acción que le impone la organización.
- Es confiable, y sus principios son sólidos.
- Acepta consejos y directivas que lo reorientan, si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, las buenas prácticas o las buenas costumbres.
- Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción.



Competencia en su grado mínimo

- o Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos.
- o Respeta escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- o Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio.
- o Oculta acciones propias o de su equipo cuando sabe que van contra los principios o políticas de la organización.
- o Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores.
- o Ante un error o fracaso, tiende a depositar la responsabilidad de lo hecho en los demás. Su capacidad de autocrítica es escasa y le cuesta asumir los propios errores.
- o Frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte que han realizado los demás.



Competencia NO desarrollada

PRUDENCIA: Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

Comportamientos habituales con relación al discernimiento, la sensatez y la moderación, en los ámbitos personal y profesional

Los comportamientos se ubican en Grado

- Establece los objetivos organizacionales guiándose por la sensatez y la moderación.
- Tiene presente lo bueno y lo malo para la empresa, para sí y para su personal, al definir las políticas de la organización.
- Es reconocido por su capacidad para analizar y resolver situaciones basándose en el sentido común.
- Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en su vida laboral como personal.
- Da coaching a su gente, para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia, y premia sus logros en este sentido.



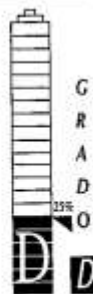
- Adopta e implementa las políticas de la empresa, traduciéndolas a objetivos y acciones claros, basados en la sensatez y la moderación.
- Guía a sus equipos de trabajo con discernimiento de lo que puede ser bueno o malo para todos y para cada uno de los miembros.
- Planifica, diseña e implementa acciones con sentido común.
- Motiva y estimula a su gente a actuar con moderación, sensatez y sentido común.
- Es moderado y sensato en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas como con la gente.



- Establece procesos y ámbitos de trabajo orientados al logro de los objetivos organizacionales, basándose para su análisis, planificación, diseño y adjudicación de responsabilidades, en su sensatez y moderación.
- Comprende lo que puede ser bueno o malo para su equipo de trabajo o sus pares, y se esfuerza por orientar su accionar sobre la base de este conocimiento.
- Actúa ante los problemas que se le plantean con sentido común, moderación y sensatez.
- Brinda asesoramiento cuando se lo consulta sobre cuestiones laborales o personales, basándose en su sentido común.

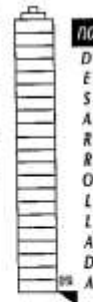


- Lleva a cabo sus tareas y objetivos con moderación y sensatez.
- Tiene discernimiento respecto de lo que es bueno o malo para sí o para sus compañeros, y actúa de acuerdo con este conocimiento, cuando las situaciones lo permiten.
- Consulta cuando tiene dudas para actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista.
- Actúa con sensatez y moderación en situaciones conocidas.



Competencia en su grado mínimo

- o Sus actos son imprudentes, o faltos de moderación, lo que genera riesgos para la operación del negocio y para su gente.
- o Analiza y resuelve situaciones con falta de sentido común.
- o Demuestra escasa preocupación por lo que pueda ser bueno o malo para su equipo de trabajo, mientras se alcanzan los resultados o beneficios que él espera.
- o Sólo se preocupa por su propio bienestar o beneficios, sin que le importe lo que suceda con los demás o con la organización.
- o Ante situaciones imprevistas reacciona emocionalmente o intempestivamente, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.



Competencia NO desarrollada

JUSTICIA: Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores y en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

Comportamientos habituales frente a los clientes (internos y externos) y los proveedores, referidos al cumplimiento de las políticas organizacionales

Los comportamientos se abarcan en: Grado

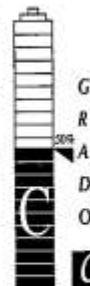
- Evalúa y valora cada cosa y a cada persona en su adecuada medida, y de acuerdo con una escala de valores en la que predominan la ética y el respeto por los demás.
- Es consciente de la importancia que tienen sus clientes y proveedores; los atiende como merecen, y promueve esta actitud en la empresa.
- Valora altamente a las personas, su conocimiento y su experiencia, por lo que estructura su organización y las políticas de personal de modo de aprovechar, desarrollar y premiar a cada uno en la medida que corresponde.
- Realiza negocios en general basándose en el principio de que todos deben ganar, e instruye a su gente para que actúe de la misma forma.
- Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través de su gestión (estrategias, herramientas, etc.). Se recurre a él como referente en este sentido.



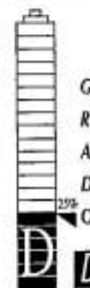
- Implementa acciones para el desarrollo de las capacidades actuales y potenciales de toda su gente, y brinda oportunidades de crecimiento según los merecimientos de cada persona.
- Fija objetivos desafiantes pero razonables para cada equipo y persona, y establece retribuciones y premios adecuados al nivel de exigencia, dedicación y calidad del desempeño que cada uno logra.
- Genera proyectos de trabajo en los que involucra a todos, brindándoles oportunidad de participación cuando sus habilidades y conocimientos se pueden aprovechar mejor.
- Es equitativo en la distribución de recursos, incluso con la finalidad de desarrollar a clientes y proveedores.



- Trata a todas las personas con igual respeto y dedicación, y conoce y aprovecha las habilidades de cada quien de la mejor forma, en pos del logro del objetivo del grupo.
- Realiza el seguimiento del desempeño de cada miembro de su equipo, les da feedback periódicamente, los orienta para que continúen desarrollándose y administra los premios con equidad.
- Está siempre disponible para resolver dudas y brindar consejo o asesoramiento tanto técnico como personal a aquellos que lo necesitan, y sus palabras son siempre adecuadas, en concordancia con lo que piensa y lo que se debe hacer.
- Media en las discusiones laborales, y nunca pierde de vista los objetivos y políticas de la organización, así como el cuidado por las personas.

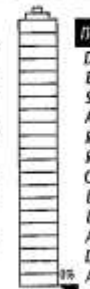


- Trata con respeto e igualdad a todas las personas.
- Atiende con la misma dedicación a todos los clientes, independientemente de su relevancia comercial.
- Se preocupa por cumplir con las políticas y reglas organizacionales, sin intentar sacar ventaja.
- Reclama sólo lo que sabe que merece.
- Sus compañeros recurren a él informalmente a fin de que les ayude a resolver con criterio y equidad algún conflicto laboral cotidiano surgido entre ellos.



Competencia en su grado mínimo

- o Trata de sacar ventaja de las relaciones comerciales, con clientes y proveedores.
- o Privilegia los afectos, a la gente conocida; no tiene en cuenta los méritos para retribuir o beneficiar.
- o Maneja los negocios y las relaciones de acuerdo con las circunstancias, más allá de lo que indiquen las políticas de la organización.
- o Se dedica a los clientes o proveedores más importantes, y no escucha a los que no lo son tanto.
- o Maneja las relaciones personales dentro de la organización para obtener beneficios para sí o lograr que se haga lo que él desea, y descuida a su gente y sus intereses.
- o Trata de quedar bien con sus superiores, sin importarle si pone en una mala posición a algún compañero o tercero.



Competencia NO desarrollada

FORTALEZA: implica el obrar en el punto medio en cualquier situación, entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como tímido.

Comportamientos frente a situaciones cotidianas que impliquen mantener el equilibrio, más allá del temor que éstas puedan generar

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Es sereno, prudente y firme. Domina con cautela y convicción toda situación crítica, aun bajo altos niveles de presión.
- No se siente menoscabado ni frustrado en lo personal ante las situaciones problemáticas que le toca vivir en la organización.
- Vive como un desafío personal las situaciones críticas o problemáticas; las entiende como oportunidades de crecimiento organizacional y personal, y su actuación da cuenta de ello.
- Es capaz de explicar problemas complejos, fracasos propios o ajenos y/o acontecimientos negativos, aun bajo fuerte presión.
- Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables.
- Su ánimo es bueno y estable, aun en situaciones cambiantes, alternativas o adversas o frente a largas jornadas de trabajo, viajes y cambios de contexto y/o ubicación geográfica.
- Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica. Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso pasado como una enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras.
- Es reconocido por su temple, perseverancia y sensatez.
- Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en términos de tomar iniciativas y asumir desafíos para la mejora y la eficiencia.
- Transmite su fortaleza y constancia a todo el equipo, motivándolo permanentemente por diversas vías, formales e informales.
- Ante situaciones conflictivas y siempre que lo crea justo, defiende su gestión y la de su equipo y se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo propio y el de sus colaboradores.



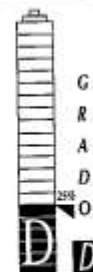
- Funciona eficazmente y se maneja con tenacidad, aun en contextos conflictivos o adversos.
- Enfrenta situaciones problemáticas y de presión con facilidad y opera sin perder la calma y eficientemente.
- Mantiene alto su nivel de constancia y firmeza, trabajando duro para lograr su objetivo, en todas las circunstancias, con alto nivel de calidad y efectividad.
- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su buena predisposición, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.
- Se esfuerza por sobrellevar entusiasmado las situaciones críticas, tanto en lo personal como en lo profesional.
- Alienta en su equipo la perseverancia y la buena predisposición para asumir desafíos, más allá del esfuerzo extra que esto implique.
- Recibe las críticas que se le realizan como desafíos de mejora y no como ataques a su gestión o como frustraciones.
- Es capaz de criticar objetivamente su desempeño y se exige mejoras, con el objeto de dar siempre lo mejor de sí.



- Mantiene la prudencia y la sensatez, aun en contextos conflictivos o adversos.
- Ante situaciones problemáticas o de alto nivel de presión, recurre estratégicamente a quien pueda hacerle algún aporte valioso que le permita enfrentar con criterio dichas circunstancias.
- Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar, hasta el logro de sus objetivos, obteniendo en general un buen nivel de calidad y eficiencia.
- Enfrenta los problemas que se le plantean con moderación y sensatez.
- Se esfuerza por cambiar su modo de actuar ante el comentario o sugerencia de un par o un superior, y lo logra.
- Reflexiona acerca de su propia performance a fin de poder establecer mejoras al respecto.
- Ante situaciones adversas, da y pide la ayuda necesaria que permita afrontar el problema exitosamente.

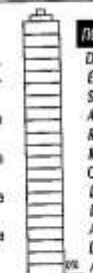


- Enfrenta responsablemente los éxitos y fracasos cotidianos, propios y grupales, brindando las explicaciones pertinentes según el caso y a pesar de la presión o el temor que sienta al realizarlo.
- En líneas generales, implementa tácticas y objetivos para solucionar problemas, según las indicaciones que le brinda un superior. Circunstancialmente, realiza aportes personales y se involucra directamente con la actividad.
- Eventualmente utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos; propios, ajenos y organizacionales) como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.
- Actúa ante los problemas cotidianos con sentido común, moderación y sensatez.
- Recurre con frecuencia a sus superiores para afrontar de la mejor manera las dificultades que se le presentan al realizar sus tareas.
- Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza, en pos del logro de los objetivos que se le plantean.
- Colabora con sus compañeros para que su perseverancia no decaiga en situaciones complejas o que demandan mucha exigencia.
- Pide ayuda cuando siente temor o cansancio.



Competencia en su grado mínimo

- Se muestra tímido a la hora de exponer sus ideas y sostener sus convicciones.
- Tiene dificultad para explicar las razones de los errores cometidos personal o grupalmente. Esquivo esta situación lo máximo posible, buscando siempre a un compañero que la enfrente por él.
- Es inconstante. Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos, y los fracasos lo abaten rápidamente. Se rinde fácilmente ante las dificultades.
- La exigencia sostenida, demandada por proyectos, trabajos o situaciones críticas, impacta negativamente sobre su ánimo y su rendimiento (en calidad y plazos).
- Se siente menoscabado y frustrado en lo personal ante las situaciones problemáticas que le toca vivir dentro de la organización.
- Las situaciones críticas, problemáticas o de grandes cambios y desafíos lo paralizan. Para él las crisis siempre son augurio de malas noticias, por lo cual les tiene un gran temor.
- Su actitud impacta negativamente sobre sus compañeros y los desmotiva.



Competencia NO desarrollada

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Comportamientos habituales frente a los clientes (internos o externos), en todas las situaciones

Los comportamientos se ubican en Grado

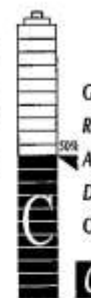
- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.
- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.
- Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
- Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupación en cuanto a los propios clientes de éste.
- Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.



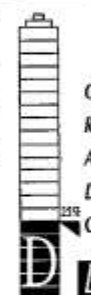
- Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.
- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.
- Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.



- Está disponible para los clientes internos y externos.
- Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.
- Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.
- Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.
- Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

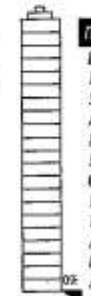


- Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.
- Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
- Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean.
- Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.
- Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.



Competencia en su grado mínimo

- o No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes.
- o Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.
- o Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de los clientes.
- o No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de clientes.
- o Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.



Competencia NO desarrollada

Guayaquil, 28 de julio del 2015

Señora Ingeniera Comercial

Janet Bonilla Freire MBA

DIRECTORA PROGRAMA DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En su despacho.-

De mi consideración:

Por medio de la presente comunico a Usted, que una vez revisada la tesis de Grado **“Los Nuevos Perfiles De Competencia en la Selección de los Recursos Humanos y su impacto en la competitividad de una Empresa de Prestigio a nivel local y nacional”** de la alumna de maestría Sra. Ing.Com. Grace Elizabeth Tello Caicedo; expreso mi conformidad y responsabilidad por los contenidos en la tesis mencionada, dándola por aprobada, por lo cual se puede proceder a designar día y hora para la sustentación de grado.

Sin otro particular,

Atentamente,

Ing.Com. Isidro Ricaurte Garcés, MAE

CI # -----

REVISOR TESIS DE GRADO