

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

“Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias, que ayudará para disminuir la rotación de personal”

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

Autora: Jenny Adriana Torres Ramírez
Director: Dr. Jorge Wilfrido Herrán Peñafiel

Quito -2012

Ficha Catalográfica

I
0521
T636 Torres Ramirez, Jenny Adriana
Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias que ayudará a disminuir la rotación de personal / Jenny Torres R. -- Informe final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial. Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas 2012
101 p.: tbls., grafs.
Tutor: Herrán Peñafiel, Jorge Wilfrido

AGRADECIMIENTO

A las personas que me han dado todo lo que un ser humano necesita para vivir, para formarse y educarse a Dios porque dio cabida a que esto sucediera, mi madre, hermanos, sobrinos y cuñados porque han sido la fortaleza para caminar y seguir el sendero correcto, al amor de mi vida que estuvo a mi lado apoyándome en todas las tareas asignadas en estos años de estudio.

A la Universidad Central que forma alumnos de calidad mediante sus docentes dignos de educación de calidad y valores, por estos años de educación con eficiencia, liderazgo que forman seres humanos grandes.

A la empresa Recapt que me dio la cobertura para usar sus instalaciones como un lugar de investigación y adquirir la experiencia para comenzar mi carrera profesional, a las personas que me apoyaron para que esto se pueda realizar.

A mis amigos de estudios ya que con ellos se forjaron días de alegría mientras el camino profesional iba aumentando llevo un grato recuerdo de cada uno por los momentos que vivimos.

DEDICATORIA

No hay duda que sin Dios esto no pasaría gracias a él y mi familia que es la fortaleza para el caminar diario, dedico este trabajo al esfuerzo de mi madre que desde muy niña me inculco los valores de la familia, los valores personales y espirituales, y uno de los más importantes saber crecer y ser una persona honesta, cumplida responsable en todo lo a mi asignado, gracias a ella ya que con esto culmino un reto importante de mi vida.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

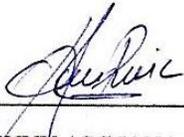
Quito, 12 de Marzo de 2013

Yo, JENNY ADRIANA TORRES RAMÍREZ, autora de la investigación, con cedula de ciudadanía N° 171350269-6, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

“Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias que ayudará para disminuir rotación de personal”

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



JENNY ADRIANA TORRES RAMÍREZ

CC: 171350269-6

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, JENNY ADRIANA TORRES RAMÍREZ, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

“Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias que ayudará para disminuir rotación de personal”

Por la presente autorizo a la *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR*, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos de como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a los días 12 días del mes de marzo de 2013



JENNY ADRIANA TORRES RAMÍREZ

CC 171350269-6

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, Gestión de Personal, específicamente **Selección de Personal**. El objetivo fundamental es implementar procesos de selección basados en competencias. Los elevados niveles de rotación de personal por inadecuada selección, motiva a probar que la incorporación de procesos de selección por competencias, reduce dicha rotación. El enfoque Humanista de Chiavenato, basada en valores, principios, en el desarrollo de la persona y sus habilidades individuales para un puesto; tratado en dos capítulos: selección de personal y competencias. Investigación con método correlacional por la relación entre dos variables ya que se intenta medir el grado de conexión entre ellas. A una muestra de veinte trabajadores mensajeros, se ha encuestado para averiguar procesos adecuados de selección, evidenciado malos procesos selectivos. y una segunda encuesta después de seis meses a otra muestra de veinte, seleccionados adecuadamente, para averiguar la eficacia de la selección por competencias. Se prueba que la rotación de personal se debe a falta de procesos de selección por competencias, inadecuados perfiles tanto del puesto como el perfil. Se ha disminuido la rotación de personal

CATEGORÍAS TEMÁTICAS:

PRIMARIA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
GESTIÓN DE PERSONAL

SECUNDARIA: SELECCIÓN DE PERSONAL
COMPETENCIAS

DESCRIPTORES:

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS
SELECCIÓN DE PERSONAL – ENCUESTA ESTRUCTURADA
COMPETENCIAS LABORALES – ENCUESTA ESTRUCTURADA
RECAPT S.A.

DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA- PICHINCHA- QUITO

DOCUMENTARY RESUME

Research work on Industrial Psychology, Personnel Management, Personnel Selection specifically. The main objective is to implement selection processes based on competencies. High levels of staff turnover, improper selection, motivates prove that incorporating competency-based selection processes, reduces this rotation. Chiavenato humanist approach, based on values, principles in the development of the person and their individual abilities for position; treated in two chapters: recruitment and skills. Correlational research method by the relationship between two variables as it attempts to measure the degree of connection between them. A sample of twenty workers messengers, were surveyed to determine appropriate selection processes, evidenced bad selective processes. and a second survey six months after another sample of twenty, s selected properly, to ascertain the effectiveness of selection by competition. We prove that the turnover is due to lack of competency-based selection processes, since both inadequate profiles like profile. It has reduced staff turnover

THEMATIC CATEGORIES:

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
 PERSONNEL MANAGEMENT

SECONDARY: RECRUITMENT POWERS

DESCRIPTORS:

RECRUITMENT COMPETENCY
SELECT FUNCTIONS PERSONAL - STRUCTURED SURVEY
JOB SKILLS –STRUCTURED SURVEY
RECAPT S.A.

GEOGRAPHIC DESCRIPTORS:

SIERRA- PICHINCHA- QUITO

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA	IV
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	V
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....	VI
RESUMEN DOCUMENTAL.....	VII
DOCUMENTARY RESUME.....	VIII
TABLA DE CONTENIDOS.....	IX
TABLA DE CUADROS	XIII

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Preguntas.....	1
Objetivos	2
1. General	2
2. Específicos.....	2
Justificación e importancia.....	2
MARCO TEÓRICO	
CAPITULO I	3
1. Selección de personal	3
1.1. Definición.....	3
1.2. Reclutamiento	3
1.2.1. Fuentes de reclutamiento.....	4
1.2.1.1. Investigación externa.....	4
1.2.1.2. Investigación interna.....	4

1.2.2.	El proceso de reclutamiento	5
1.2.3.	Medios de reclutamiento	5
1.2.4.	Tipos de reclutamiento	5
1.2.4.1.	Ventajas del reclutamiento interno	6
1.2.4.2.	Desventajas del reclutamiento interno.....	6
1.2.4.3.	Reclutamiento externo	7
1.2.4.4.	Ventajas del reclutamiento externo	7
1.2.4.5.	Desventajas del reclutamiento externo	8
1.2.4.6.	Reclutamiento mixto.....	8
1.2.5.	La selección como procesos de comparación.....	9
1.2.6.	Selección como proceso de decisión.....	9
1.2.7.	Técnicas de selección.....	10
1.2.8.	Recolección de información acerca del cargo.....	11
1.2.9.	Elección de las técnicas de selección	12
1.2.10.	Entrevista de selección.....	13
1.2.11.	Proceso de selección	13
1.2.12.	Procesos de selección según werther y davis.....	15
1.2.13.	Pasos de procesos de selección.....	16
1.2.14.	Principios del proceso de selección	17
1.2.15.	Requisitos que deben reunir los principios	17
1.2.16.	Principios que rigen los procesos de selección de personal.....	19
	CAPITULO II.....	20
2.	COMPETENCIAS	20
2.1.	Origen.....	20
2.2.	Teoría de las necesidades aprendidas (MacClelland).....	20
2.2.1.	Concepto de competencias.....	21

2.2.1.1. Requisitos de competencias	22
2.3. Clasificación.....	23
2.3.1. Competencias primarias y secundarias	23
2.3.2. Competencias genéricas y específicas.....	23
2.4. Denominaciones y niveles de competencias	24
2.5. Desarrollo de competencias	24
2.5.1. Causística	25
HIPÓTESIS	
Definición conceptual	26
Definición operacional (Matriz de Variables).....	26
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de investigación	27
Diseño de investigación	27
Población y muestra	27
Técnicas e instrumentos	28
RESULTADOS	
Presentación	63
Comprobación de la hipótesis	63
Análisis y discusión de resultados.....	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
66	
C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
Tangibles	67
Virtuales	67
ANEXOS	
69	
Proyecto Aprobado.....	69
Glosario técnico	82

Encuestas..... 84

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN

El mundo y la revolución empresarial ha sido una importante forma de sobrevivir a los cambios mediáticos que ha tenido las empresas, el factor humano se ha ido constituyendo en un factor importante para el crecimiento de las industrias, el talento humano es el principal factor para que los cambios se hayan fecundado, la selección de personal desde años atrás ha sido un proceso de cambios, donde se han ido transformando en mejoramiento continuo para el crecimiento de las funciones que realizan las empresas, el tener un proceso que escoja a la persona adecuada en el puesto adecuado es cada vez más común, para que el talento humano pueda ser considerado debe existir una variedad de procesos a seguir un buen reclutamiento conjuntamente con la entrevista de con una excelente inducción tenemos la persona exacta para el manejo de cualquier actividad dependiendo de las competencias que se manejen, el manejo de una selección por competencia nos ayuda a verificar cuales son las necesidades, habilidades y tareas asignadas.

La elección de buenos candidatos va depender de cómo se maneje los procesos ya mencionados y cuáles son las propuestas para mejorarlas cada vez más, esto mejorara de una manera muy positiva y existirá una baja en rotación de personal, consolidado siempre la necesidad de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias, que ayudara para disminuir la rotación de personal

PREGUNTAS

1. Conocer cuáles son los procesos de selección de personal que está aplicando actualmente en la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. De la ciudad de Quito?
2. Conocer en que están basados los procesos de selección de personal que está aplicando actualmente en la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. De la ciudad de Quito?

OBJETIVOS

1. GENERAL

- Implementar los procesos de selección de personal basados en competencias para escoger el personal idóneo que contribuya a disminuir la rotación de personal.

2. ESPECÍFICOS

- Conocer causas reales que generan la rotación de personal
- Optimizar recursos de la empresa
- Mantener la estabilidad del personal, mejorando procesos que contribuyan a la calidad del trabajo conjuntamente el con personal activo

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La compañía requiere una revisión detallada de los procesos de selección que actualmente se están aplicando, ya que está evidenciando un alto porcentaje de rotación de personal en el área de Courier por esta razón la investigación va a constar de una revisión minuciosa de procesos de selección cuáles son sus parámetros actualmente y que se está utilizando para el reclutamiento, selección de personal, el perfil del puesto y perfil del cargo, se ha evidenciado que no existe una selección por competencia la cual está ocasionando una baja de producción en el área de distribución de entregas masivas de la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. de la ciudad de Quito, se comenzara a trabajar en la creación de procesos de selección basados en competencias.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

1. SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1. Definición

Chiavenato (2000) nos dice que la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, escoger entre los candidatos reclutados a los más aptos, para ocupar los cargos existentes en la empresa, siempre tratando de establecer, mantener y aumentar el rendimiento del persona.

Es importante manejar los datos e información que se posee respecto al cargo que se va a ser proveído, las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, la finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y decisión ya que de un lado está el análisis y especificaciones del cargo que se proveerá y en la otra candidatos que se diferencian entre si y son los cuales compiten por el empleo.

1.2. Reclutamiento

Chiavenato (2000) nos habla todo acerca del reclutamiento y dice:

Es un conjunto de procedimientos que su objetivo es atraer candidatos que estén calificados para ocupar cargos dentro de una organización y capaces para un mejor logro dentro de la empresa, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos para su funcionamiento).

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa un número suficiente de personal para la culminación de objetivos, lo fundamental del reclutamiento es atraer candidatos entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

1.2.1. Fuentes de reclutamiento

Chiavenato (2000) Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que al utilizarse de manera adecuada se podrá hallar candidatos que tienen probabilidad de cumplir con los requisitos que necesita la organización, la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la administración de Recursos Humanos puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- Disminuir el tiempo de proceso de reclutamiento
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento dentro de los requisitos que se exige a los candidatos, se necesita la investigación interna y externa

1.2.1.1. Investigación externa

Chiavenato (2000) Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientada a facilitar el análisis, debe segmentarse de acuerdo a los intereses de la organización, debe analizarse según lo exigido por la organización con relación a los candidatos que se pretende atraer y reclutar.

1.2.1.2. Investigación interna

Chiavenato (2000) Se refiere a las políticas que se pretende adoptar con respecto al personal, la investigación interna implica:

1. Determinar políticas de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador
2. Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función
3. Establecer los requisitos para el personal que va hacer reclutado
4. Utilizar métodos y técnicas para atraer candidatos a las fuentes de RR.HH.
5. Evaluar los programas de reclutamiento en función de objetivos y resultados alcanzados

1.2.2.El proceso de reclutamiento

Chiavenato (2000) El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, depende de la decisión de línea es decir de la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar, se oficializa mediante una solicitud de personal, los detalles que se encuentran en el documento van a depender del grado de complejidad existente en el área de RR.HH., cuanto mayor sea la complejidad menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora deba llenar en el documento, de ser el caso se verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado, sino debe reclutarse a través de las técnicas de reclutamiento más indicada para el caso.

1.2.3. Medios de reclutamiento

Chiavenato (2000) En el reclutamiento se presentan diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que influye en ellas, existen múltiples técnicas de reclutamiento con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades, en el mercado de RR.HH. está conformado por algunos candidatos:

- Candidatos que pueden estar trabajando
- Desempleados

1.2.4. Tipos de reclutamiento

Chiavenato (2000) Cuando al presentarse una vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) esto implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización carreras de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, exige un previo conocimiento de datos e informaciones relacionados con otros subsistemas a saber.

- Resultados de las pruebas de selección
- Resultados de las evaluaciones de desempeño
- Resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento
- Exámenes de los análisis y descripciones de cargo
- Examen de los planes de carreras
- Verificación de las condiciones de ascenso y sustitución

1.2.4.1. Ventajas del reclutamiento interno

Chiavenato (2000)

- Es más económico para la empresa, evita gastos en publicaciones
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, ya que se conoce al candidato
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, ya que perciben las oportunidades ofrecidas por la empresa
- Aprovecha inversiones de la empresa en entrenamiento de personal que muchas veces solo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, se ofrecerán oportunidades a quienes demuestren condiciones para merecerlas

1.2.4.2. Desventajas del reclutamiento interno

Chiavenato (2000)

- Exige que los empleados tengan potencial de desarrollo para poder ascender
- Puede generar conflicto de intereses
- Cuando se administra de forma incorrecta puede conducir a situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter” al promover insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia, a medida que un empleado demuestra, en principio competencia en algún cargo la organización para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende, así sucesivamente hasta el cargo en el que

el empleado por demostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga como devolverlo a la posición anterior

- Cuando se efectúa constantemente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas de la organización ya que pierden la creatividad y la actitud de innovación
- No pueden hacerse en términos globales de la organización

1.2.4.3. Reclutamiento externo

Chiavenato (2000) El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una se intenta llenar con una persona ajena es decir con candidatos externos, incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que previenen de otros reclutamientos
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- Contactos con sindicatos o asociaciones gremiales
- Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles directorios académicos, etc.
- Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado en términos de cooperación mutua
- Avisos en diarios, revistas etc., es la técnica más eficaz para atraer candidatos
- Agencias de reclutamiento (es el más costoso pero están compensados con factores relacionados con tiempo y rendimiento)
- Viajes de reclutamiento en otras localidades

1.2.4.4. Ventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2000)

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización, el ingreso de un recurso humano trae ideas nuevas y diferentes
- Renueva y enriquece los recursos sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la que existe
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal

1.2.4.5. Desventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2000)

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso, exige mayor inversión y gastos inmediatos (anuncios en la empresa).
- En principio es menos seguro ya que en este tipo de reclutamiento el candidato es extraño y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Afecta la política salarial de la empresa sobre sus regímenes de salarios principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

1.2.4.6. Reclutamiento mixto

La empresa no solo hace reclutamiento interno y externo, se debe siempre completar.

Al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante debe remplazarse en su posición previa, y de ahí suele pasar que siempre debe llenarse mediante el reclutamiento externo.

Por otra parte siempre que se hace reclutamiento externo debe plantearse algún desafío al nuevo empleado, para todo esto existe muchas empresas que han preferido una solución ecléctica el reclutamiento mixto que puede ser adoptado de tres maneras:

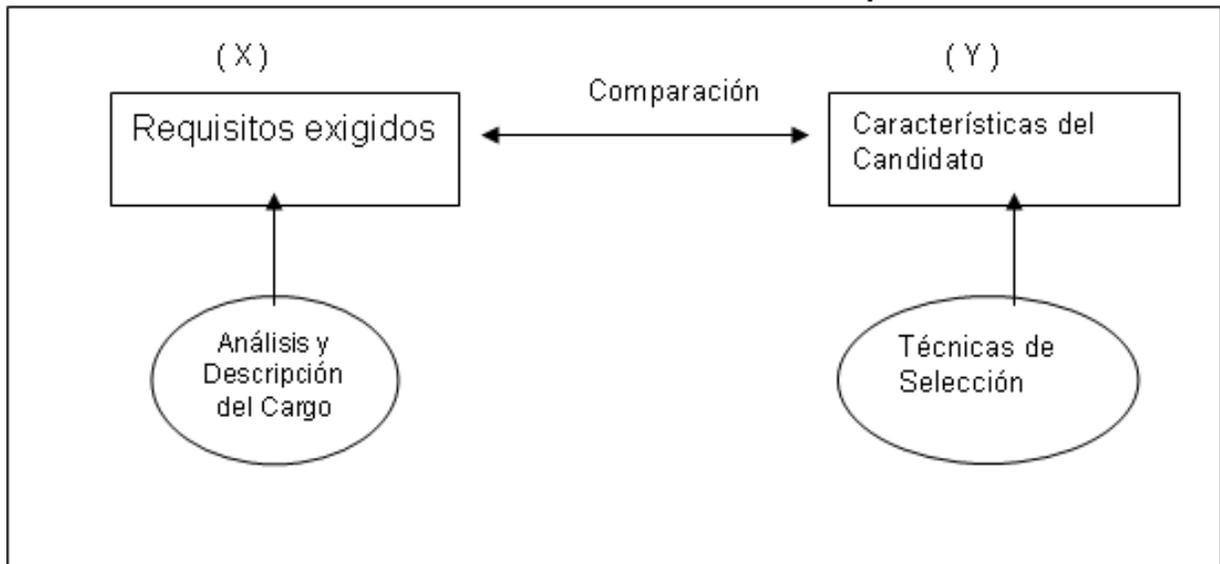
- A. Inicialmente el reclutamiento externo seguido del interno, en el caso de que aquel que no presente resultados deseables a corto plazo la empresa necesita personal ya calificado y debe importarlo al ambiente externo.
- B. De no darse resultados ya hecho el reclutamiento interno la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa, si no hay candidatos del nivel esperado acude al reclutamiento externo.
- C. Reclutamiento externo y reclutamiento interno concomitantemente es cuando la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente a través de la transformación de sus recursos humanos, con esto la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos y así también crea sana competencia.

1.2.5. La selección como procesos de comparación

Chiavenato (2000) La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables; las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de los de las características de los candidatos que se presentan.

La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Tabla N°: 1 Proceso de comparación



Tomado de Chiavenato (2000). P. 10

Sean por la primera variable o la segunda se deduce:

- Cuando X es mayor que Y el candidato no reúne las condiciones que se necesita para ocupar el puesto
- Cuando X y Y son iguales, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo
- Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo

1.2.6. Selección como proceso de decisión

Chiavenato (2000) Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y ser postulantes para que el organismo los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el puesto

Como proceso de decisión la selección de personal implica tres modelos de comportamiento.

1. Modelo de colocación cuando no se contempla el aspecto rechazo, existe un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta.
2. Modelo de selección cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante las características de cada uno se comparan con los requisitos que el cargo necesita.
3. Modelo de clasificación es el enfoque más amplio y situacional en este hay varios candidatos que puedan aspirar a cubrir varias vacantes.

1.2.7. Técnicas de selección

Chiavenato (2000) Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

La Selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de

- **Análisis del Cargo:** la cual dará información con respecto a los requisitos y a las características.
- **Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos:** consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.
- **Análisis de la solicitud de empleado:** Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis de cargo en el mercado:** Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimiento o capacidad.
- Test psicométrico.
- Técnicas de simulación.

1-Entrevista de Selección: Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a su conocimiento y experiencias.

2-Pruebas de Conocimientos o Capacidad: Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, torneado una pieza, etc.

3-Test Psicométrico: Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.

4-Técnicas de Simulación: Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.

1.2.8. Recolección de información acerca del cargo

Chiavenato (2000) Para la información acerca del cargo puede hacerse a través de:

- Análisis de cargo contenido del cargo y requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo, busca características deseables y no deseables en los nuevos candidatos.

- Análisis de la solicitud del empleado, consiste en verificar los datos a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos que el aspirante debe poseer.
- Análisis del cargo en el mercado , se examina en otra compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- Hipótesis de trabajo, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse solo queda por emplearse la hipótesis del trabajo, es decir una predicción del contenido del cargo y los requisitos y características necesarias.
- La información que el organismo recibe al respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profisiografica que contiene las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo con base a esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

Tabla N°: 2 Recolección de información acerca del cargo



Tomado de Fuente: Chiavenato. (2000). P. 3

1.2.9. Elección de las técnicas de selección

Chiavenato (2000) Una vez obtenida la información acerca del cargo y el aspirante y ya elaborada la ficha profisiografica el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas existen cinco grupos definidos:

1. Entrevista de selección.
2. Pruebas de conocimiento o capacidad (de cultura profesional de conocimientos).
3. Pruebas psicométricas (generales específicas de aptitudes expresivas).

4. Pruebas de personalidad (proyectivas de árbol, Rorschach, TAT, Szondi).
5. Técnicas de simulación (psicodrama o role-playing).

1.2.10. Entrevista de selección

Chiavenato (2000) En la decisión final de aceptar o no al candidato la entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que se produzca resultados esperados existen cinco elementos básicos:

1. La fuente el candidato el cual posee características de personalidad, limitaciones y habilidades, aquí se origina el mensaje.
2. El trasmisor es el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras gestos y expresiones, la capacidad verbal y el entrevistador se relaciona con el.
3. El canal, existe por lo menos dos canales las palabras y los gestos.
4. El instrumento para descifrar los receptores de la información entrevistador y entrevistado pueden interpretar los mensajes de una manera diferente.
5. El destino a quien se pretende transmitir el mensaje en este caso para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

1.2.11. Proceso de selección

Chiavenato (2000) El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que debería aplicarse entre estas están:

- a) Selección de una sola etapa hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba.

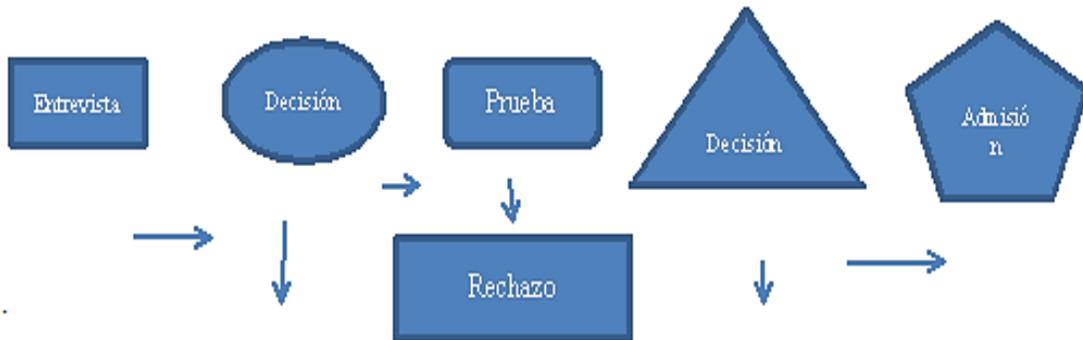
Tabla N°: 3 Selección en una sola etapa



Tomado de Chiavenato. (2000). P. 11

- b) Selección secuencial en dos etapas puede ser la decisión de postergarse la selección cuando la información se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante, la idea es mejorar la eficiencia del programa.

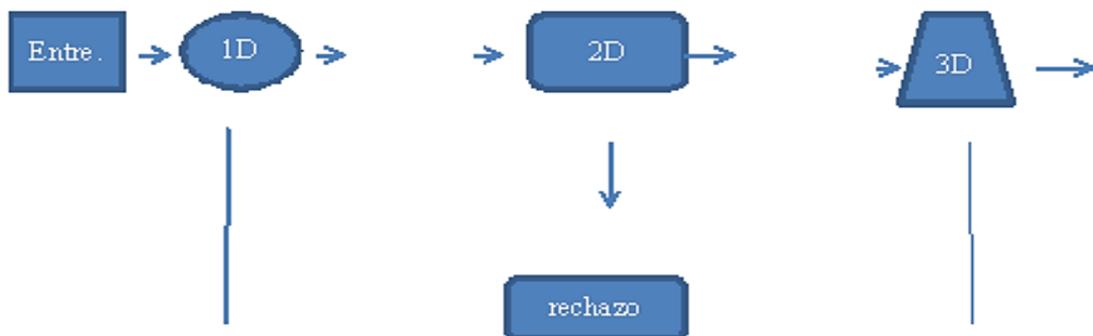
Tabla N°: 4 Selección secuencial en dos etapas



Tomado de Chiavenato. (2000). P. 10

- c) Selección secuencial en tres etapas se incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

Tabla N°: 5 Selección secuencial en tres etapas



Tomado de Chiavenato. (2000). P. 10

La estrategia de selección secuencial siempre en términos utilitarios superior a la selección en una sola etapa, la principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de obtención de la información que se efectúa aisladamente.

1.2.12. Procesos de selección según Werther y Davis

Según Werther y Davis, (2001) esta etapa se inicia con la contestación de la solicitud de servicio, continuándose con una primera entrevista, la cual tiene por objeto:

- Obtener información del candidato entrevistado sobre: Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.
- Detectar interés real del candidato por el cargo (razones de prestigio, accesibilidad -fácil traslado-, sueldo, condiciones socio-económicas que brinda la empresa, imagen de la empresa o falta de otras perspectivas laborales, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica).
- Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado, permanencia en cada uno de sus empleos, causa de rescisión del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.
- Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal (causas que originan la solicitud) asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural (rango, nivel), breve descripción de las tareas, sueldos y condiciones socio-económicas que acompañan al cargo responsabilidad del cargo, horario.
- La totalidad de ofertas de servicio que han sido obtenidas a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, nos permite organizar tres grupos de candidatos.
 1. Aquellos que reúnen las condiciones para ocupar el puesto (candidatos elegibles).
 2. Aquellos que se estiman dudosos para ocupar el puesto (previsto en caso de fallar los candidatos posibles).
 3. Aquellos que no reúnen las condiciones mínimas requeridas (no aptos).

Al finalizar esta etapa, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista; se pasa a la segunda etapa con los candidatos preseleccionados a los exámenes respectivos (psicotécnicos, conocimientos, etc.).

Los resultados de estos exámenes aunados a los datos obtenidos de la oferta de servicio del candidato (a través de la entrevista) nos dan la información sobre el perfil de cada uno de los candidatos.

- Investigación de datos.
- Constancias de trabajo, usualmente se confirman por teléfono, aun cuando algunas empresas tienen formatos predeterminados.

Las informaciones más importantes que se deben investigar son:

- Fecha de ingreso
- Fecha de egreso
- Ultimo cargo y sueldo
- Motivo del retiro del trabajador

La selección final del candidato procede del superior inmediato del cargo a cubrir, tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas y de la entrevista que el interesado (supervisor) ha tenido con el candidato

1.2.13. Pasos de procesos de selección

Según Werther y Davis (2001):

1. Estudios de solicitud de empleo y revisión de documentos presentada por los aspirantes, se utiliza para obtener información importante acerca.
2. Entrevista inicial, una vez estudiadas las solicitudes de empleo, se procede a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se adapte a los requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
3. Las pruebas, el objetivo de esto es comprobar la capacidad, destrezas y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones y aspiraciones de liderazgo.
4. Examen médico, la finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud para el buen desempeño del cargo, aquí es donde la empresa se interesa por conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar agudeza de los sentidos, vista, oído, descubrir enfermedades contagiosas, enfermedades profesionales, hereditarias, indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales.
5. Entrevista final realizada por supervisores o jefes de unidad donde existe la vacante ellos sabrán si el vacante cubre o no las expectativas del puesto, la decisión de rechazar o aceptarlos toman los ejecutivos con los supervisores.
6. Contratación, es la fase formal, aquí se le informara sobre el sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, se hará la presentación oficial a jefes y compañeros de trabajo, se le enseña su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

1.2.14. Principios del proceso de selección

Según Peña (2000) el proceso de selección de personal hace énfasis en tres principios fundamentales los cuales son: Colocación, Orientación y Ética Profesional.

- a. Colocación: La tarea primordial del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio como el de la organización, en tal sentido se evaluara a cada candidato para detectar en cual área de la organización puede desarrollarse con mejores resultados no necesariamente esta su área original de desempeño.
- b. Orientación; el seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.
- c. Ética Profesional; comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección y debido a esto deben cumplir de forma constante con los más elementales principios técnicos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar la vida futura del candidato y de su familia.
- d. mismas sean debidamente evaluadas y/o consideradas, estas pueden afectar la vida futura del candidato y la de su familia.

1.2.15. Requisitos que deben reunir los principios

Según Zayas (2000) menciona que no todos los postulados y formulaciones teóricas pueden constituirse en principios. Los principales requisitos que deben cumplir los principios son los siguientes:

No todos los postulados y formulaciones teóricas pueden constituirse en principios.

Los principales requisitos que deben cumplir los principios son los siguientes:

Fundamentales: los principios deben ser y expresar los fundamentos teorice metodológico de la actividad.

Carácter sistemático: existe un alto nivel de interrelación entre los principios, no actuando de esta forma aislada, sino incidiendo el cumplimiento de un principio en la manifestación de los otros.

Esenciales: los principios tienen que ser esenciales o sea reflejar los contenidos que determinan los objetos o los procesos.

Carácter objetivo: uno de los requisitos esenciales que deben cumplir los principios es su objetividad, expresada básicamente en que la violación de los mismos produce desviaciones en el funcionamiento de los objetos o los procesos.

Carácter orientador: los principios insertos dentro de un marco teórico determinado deben servir de guía en el desarrollo de la actividad concreta indicando las acciones consecuentes a desarrollar.

Vigencia general: los principios no rigen singularidades, sino que abarcan todo un espectro de situaciones en las cuales son aplicables. Pese a las particularidades de cada proceso y sistema de selección, es posible de identificar regularidades en la realización de todos ellos.

Flexibilidad: los principios, por su objetividad, presentan cierto grado de obligatoriedad en su cumplimiento, pero su aplicación debe ser flexible adecuado a las condiciones en que se desarrollan las actividades.

Al respecto Sikula (1994), plantea varios autores han presentado y expuesto principios de administración de personal, leyes, reglas, procedimientos metodologías, técnicas y conceptos, un punto de vista considera tales principios y conceptos como leyes estrictas que rigen los métodos más eficaces para manejar asuntos del personal, una interpretación como esta considera los principios de la administración personal, como guías flexibles y no como leyes estrictas.

Complementariedad y compensación: en la práctica es imposible que se cumplan de una vez todos los principios, por lo que se debe buscar una compensación y complementariedad en el cumplimiento de los mismos, cuando sea imposible cumplir en cierta medida algunos de ellos, mientras no se vulnere la estabilidad del sistema.

Uno de los problemas presentes al abordar la problemática de la selección de personal, es la ausencia de un sistema de principios que sirva de guía orientadora en el desarrollo de la actividad.

El proceso de selección de personal tiene leyes y principios que lo rigen, cuya violación introduce desviaciones indeseables en el funcionamiento de la organización y es, además, la causa de muchas de las fallas que se le atribuyen a algunos sistemas de selección, en los que sin abordaje sistemático

se pretende mediante el empleo exclusivo de determinados métodos, técnicos e instrumentos, predecir del éxito en el desarrollo de una actividad por parte del candidato.

1.2.16. Principios que rigen los procesos de selección de personal

Según Peña (2000) a partir del análisis de la situación problemática existente se formula un sistema de principios que sirva de base y orientación teórico metodológica en el desarrollo de estos procesos. Existen diferentes clasificaciones de los principios, los principios de proceso de selección de personal como actividad específica, reflejan los principios de Psicología General que le sirve de base con diferentes grados de influencia en relación con el proceso, la organización el objeto o los métodos. En esta dirección se organiza los principios en general y específicos, perteneciendo la primera categoría aquellos que inciden en todas las facetas del proceso y específicos aquellos más directos vinculados con el accionar directo sobre el objeto. Los principios a tener en cuenta en el proceso de selección son los siguientes:

Generales:

- carácter científico
- enfoque sistemático del procesos
- carácter dirigido
- dependencia de la organización de los procesos de selección de personal
- empleo de profesionales de la actividad
- carácter generalizado
- carácter racional

Específicos:

- estudio interrelación hombre-trabajo en su desarrollo
- valoración del hombre es su integridad

CAPITULO II

2. COMPETENCIAS

2.1. Origen

David McClelland (2002) Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan e implementarlo, los estudios datan 1973 cuando el departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de personal, pues era éste un problema de permanente preocupación.

Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación. El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que “Hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables).

2.2. Teoría de las necesidades aprendidas (MacClelland)

David McClelland (2002) ha desarrollado una teoría motivacional basada en tres tipos de orientación aprendidos, en otras palabras los motivos que impulsan actuar a la gente son aprendidos a temprana edad, lo cual impiden que se puedan cambiar posteriormente.

Tales motivos no están ordenados jerárquicamente como en las teorías de Maslow y Alderfer(2002), ellos son la necesidad de logro, la necesidad de poder y de afiliación.

- A. Necesidad de logro: McClelland dice que todo debería tener una necesidad de logro la personalidad con una alta motivación se caracteriza en los siguientes rasgos de comportamiento.

- prefieren algunas situaciones en las que existe mayor responsabilidad personal por los resultados.
- tienden a fijarse metas elevadas donde puedan asumir riesgos.
- desean obtener retroalimentación a corto plazo acerca de su desempeño.

B. Necesidad de poder: la persona con alta motivación busca influir en los demás

- a diferencia de la persona orientada a la necesidad de logro, que trata de hacer las cosas por sí misma, la persona orientada hacia la motivación de poder busca hacer las cosas a través de los demás.

De acuerdo a McClelland existe dos tipos de necesidad poder:

- poder personal, satisface impulsos individuales.
- poder sociabilizado: consiste en el poder a beneficio de los demás.

C. Necesidad de afiliación: esta se considera que una persona con una alta necesidad afiliativa buscaba la aprobación de los demás cambiando su actitud de manera que su conducta resultara aceptable a sus subordinados y especialmente a sus superiores.

Existen dos tipos de necesidad afiliativa:

- Afirmación afiliativa; se refiere a la preocupación por obtener afirmación a través del establecimiento de interrelaciones estrechas con las demás personas.
- Interés afiliativa; consiste en la preocupación por mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas de modo tal que los demás se sientan parte de la organización y puedan trabajar juntos por la consecución de objetivos comunes.

2.2.1. Concepto de competencias

Según Ortega y Marchant (2005) señalan que “una competencia es lo que hace que la persona sea competente para realizar un trabajo o una actividad y que tenga éxito en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades y conductas específicas”.

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

Las competencias, además, son observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

“Las competencias son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”.

“Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

“Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”.

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

2.2.1.1. Requisitos de competencias

David McClellan (2002) Para que una persona sea considerada como competente debe reunir algunos requisitos que están enfocados en tres áreas:

1. El saber; está enmarcado en el área del conocimiento de la función, cubre los aspectos de información acumulada en la especialidad que desarrolla la persona la persona, esto por estudios teóricos de los conceptos principales de su área de desempeño ejemplo no se puede aceptar que un médico no sepa ¿cuántos huesos tiene el esqueleto humano?.
2. El saber hacer; cubre el área aplicativa, aquí se encuentran las habilidades de la persona así como el uso de los procedimientos para realizar su función ejemplo un médico cirujano especializado en el corazón que no sepa utilizar el estetoscopio.

3. Saber convivir; también el llamado “saber ser” se cubre el área del trato con otra personas, aquí el concepto de “inteligencia emocional” está muy presente, algunos estudios consideran que en esta parte en donde McClelland y Daniel Goleman se dan la mano ejemplo una persona que trabaja en atención al cliente, que odie recibir quejas de los clientes, manifestando con sus gestos su enojo.

2.3. Clasificación

Se conocen algunas de ellas y son:

- Competencias diferenciadores; las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra con su misma preparación y en condiciones idénticas se desempeñe en forma superior.
- Las competencias de Umbral; son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir se han buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quien lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente .

2.3.1. Competencias primarias y secundarias

David McClelland (2002) Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias en:

- Primarias si son en forma independiente (rasgo de personalidad) .
- Secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias ejemplo capacidad para negociar como competencia existe varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

2.3.2. Competencias genéricas y específicas

David McClelland (2002)

Genéricas: Son referidas a un conjunto o grupo de actividades, son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva se clasifican en su vez en competencias:

- a. Estratégicas son aquellas que son necesarias para obtener buenos resultados económicos, la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y a las relaciones efectivas.
- b. Intrategicas son aquellas que son necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata de esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre la cual se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación y el trabajo en equipo.

Específicas: destinadas a funciones o tareas específicas son atributos o rasgos definitivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

2.4. Denominaciones y niveles de competencias

David McClelland (2002) Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa, denominaciones como identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo.

Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas, con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

2.5. Desarrollo de competencias

David McClelland(2002) Si bien las competencias de acuerdo con los que hemos visto hasta ahora son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que nos todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos:

- Rasgos de personalidad
- Auto concepto
- Valores

Como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos.

Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar como son:

- Conocimientos
- Experiencia
- Algunas destrezas

Las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo, para mejorar o aumentar competencias.

2.5.1. Causística

Hace poco cuando se analizaba el desempeño se hablaba de fortalezas y debilidades de una persona, en general aunque se consideraba que uno podía desarrollar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, en un momento dado se consideraba que las persona tenia estas características como algo relativamente fijo por un tiempo, además la perspectiva era bastante estática, es decir las fortalezas las fortalezas siempre son fortalezas y las debilidades siempre debilidades, pero estudios han del comportamiento han descubierto que esto no es así pues las fortalezas y debilidades son altamente situacionales esto significa que las fortalezas no siempre son fortalezas. (Werther, 2005).

HIPÓTESIS

La Incorporación de procesos de selección basados en competencias, reducirá la rotación de personal

Definición conceptual

Selección de Personal: el reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso consecución de recursos humanos para la organización, el reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección, los candidatos.

El objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Chiavenato, Idalberto (2000).

Competencias : una Competencia es lo que hace que la persona sea, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas se plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”.

Definición operacional (Matriz de Variables)

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA
Competencias en procesos de selección de personal	Conocimientos	Si - no
	Habilidades destrezas	Si - no
	Valores principios	Si - no
	Entrevistas	Si - no
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA
Rotación de Personal	Ausentismo	Si - no
	Adaptación al puesto	Si - no
	Cumplimiento de resultados	Si - no

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Exploratoria

Diseño de investigación

Diseño cuantitativo

Población y muestra

Se trabajó con una muestra total de 20 personas de la empresa del área masiva de la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. De la ciudad de Quito Técnicas e instrumentos

$$M = \frac{0.9604(N)}{(N - 1)0.0036 + 0.9604}$$

$$M = \frac{0.9604(22)}{(21)0.0036 + 0.9604}$$

$$M = \frac{21.1288}{1.036}$$

$$M = 19,87$$

$$M = 20$$

Técnicas e instrumentos

Métodos

- inductivo me va ayudar a tener una mejor visión de la necesidad en general de crear procesos de selección basándome en competencias.

Técnicas

- Observación a través de esta técnica podremos optimizar recursos con muy poco tiempo en saber las necesidades y lo que se necesita ser cambiado.
- Encuesta, nos ayudara a manejar las situaciones con cada individuo con parámetros que establezcan la realidad de cada uno.

RESULTADOS

Presentación

FASE 1

Selección de Personal por Competencias

Para realizar la investigación en la empresa Recapt S.A. sobre el tema “Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias, que ayudara para disminuir la rotación de personal” se hizo un seguimiento de cómo se manejaba los procesos de selección en anteriores ocasiones, pues se seguía los procesos tradicionales sin tomar en cuenta aspectos importantes como era el de manejar un esquema de necesidades para el cargo, saber cómo manejar un test para cada cargo, se lo hacía de una manera inadecuada no tomando en cuenta ni el perfil del puesto n el perfil de la persona.

Los procesos que se realizaba eran:

- Selección de personal
- Reclutamiento
- Selección

Se comenzó a trabajar lo que es el perfil del puesto cual era la verdadera necesidad del mismo, cuáles serían los procesos adecuados para tener la persona adecuada, y así disminuir la rotación y el gasto innecesario en recursos que no cumplían con las expectativas.

- Perfil de puesto
- Perfil de cargo
- Experiencia en cargos anteriores

Los dos primeros trimestre pudimos trabajar con 20 personas conociendo los perfiles de cada aspirante tomando en cuenta siempre la necesidad de la empresa, se integraron al trabajo los encargados del área (supervisores)

- Necesidades de contratación
- Rotación de personal
- Producción

Con el cargo pudimos crear procesos de selección que servirían para el cargo que se tiene conflicto, creando un proceso más práctico, se tomó en cuenta ciertos aspectos

1. Experiencia en el puesto

2. Conocimiento de las zonas
3. Competencias
4. Manejo de problemas y soluciones
5. Formación académica
6. Formación en puestos anteriores

Tomando siempre en cuenta que estos aspectos no eran prioritarios al comienzo del proceso, como por ejemplo la formación académica, ya que para este puesto no es necesario tener estudios superiores ya que es un trabajo de campo el cual necesita otro tipo de competencias por ser la necesidad del trabajo la producción en sí, estas competencias serian

- Retención de memoria
- Solución de problemas
- Adaptación a cambios de clima
- Conocimiento de zonificación

FASE 2

Selección de Personal por Competencias

Para el puesto de Ejecutivo Courier que es el puesto que estamos investigando por la gran rotación que existe, se ha tomado varios puntos para ser tomados en cuenta para la futura Selección de Personal y las competencias que deben tener para el puesto de trabajo.

Este proceso se trabajó con 20 personas a lo largo de todo este tiempo y que han sido contratadas y han pasado ya los tres meses de prueba, ellos fueron tomados en cuenta para poder realizar la investigación.

Se estableció que las competencias que deben cumplir los postulantes son las siguientes, después de haber hecho un proceso donde se vio las tareas, los criterios de rendimiento y finalmente los criterios de rendimiento superior para ser tomada en cuenta en la selección de personal y tuvimos el siguiente reporte:

CONOCIMIENTO:

- Conocer cual él es sistema que se maneja para cada sector
- tener el máximo conocimiento en cada documento que va hacer entregado
- Conocer la ciudad al cien por ciento

- Conocimiento de manejo de GPS dentro de los límites permitidos dentro de la empresa

HABILIDAD:

- Manejar muy bien el mapa de la ciudad
- Utilizar y conocer de tecnología
- Adecuada retención de memoria

VALOR Y PRINCIPIOS:

- Responsabilidad
- Organización
- Ética

FASE 3

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Una vez determinado las tareas del puesto y los criterios de rendimiento y rendimiento superior podemos sacar las competencias que se necesita para el puesto y cuáles serán los candidatos adecuados para el mismo.

Se procede a la selección por competencias y verificando la necesidad del puesto, se saca un porcentaje de personal que se ha quedado laborando más de los tres meses, que es el tope que existió siempre dentro de la empresa.

El primer trimestre se trabajó con 15 personas ya que la rotación era constante y la necesidad de la empresa de igual forma, teníamos una selección muy común

En el segundo trimestre se manejó ya una selección de personal más rigurosa ya que se trabajó en los perfiles del puesto y el perfil de la persona, tomando en cuenta aspectos importantes que se maneja para el puesto.

Se trabajó con 20 personas el total de la población, luego de hacer un proceso de selección por competencias, y establecer cuáles son los pasos a seguir para una selección adecuada y disminuir la rotación de personal.

Dentro de los cuatro trimestres se manejaron los porcentajes de rotación tomando en cuenta que el total de trabajadores deberían llegar a 20, en el cual en ciertos meses no se cumplió ya que existía excesiva salida del personal nuevo.

ROTACIÓN DE PERSONAL POR TRIMESTRES (ÁREA EJECUTIVO COURIER)

Septiembre

Octubre **personal 1.6**

Noviembre

Diciembre

Enero **personal 1.4**

Febrero

Marzo

Abril **personal 1.2**

Mayo

Junio

Julio **personal 0.8**

Agosto

FASE 4

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

En septiembre se manejó un total de todos los trimestres anteriores, teniendo en cuenta que en cada trimestre se realizó selección de personal tomando ya en cuenta en el último trimestre un proceso por competencias, teniendo un resultado positivo en la disminución de rotación de personal.

Se trabajó con dos encuestas donde se manejó preguntas cerradas, la cual nos ayudaría para saber cómo se manejó la selección de personal en el 2011, la misma nos sirvió para saber qué cambios existió en el 2012, esto fue un punto importante para saber el nivel de positivismo que existió en la empresa con el personal escogido y que se quedó trabajando más de los tres meses, la rotación bajo en un porcentaje moderado.

Se realizó una encuesta a 20 personas para poder saber cuál es la satisfacción que se ha dado tanto en el puesto de trabajo y las de que sirven las competencias en la selección, son 20 preguntas cerradas, para poder tener repuestas específicas

Más adelante veremos los cuadros de cómo se manejó el proceso de Selección por Competencias

Ejecutivo Courier

Tareas Ejecutivo Courier

Esta tabla nos muestra las tareas más importantes que tiene el Ejecutivo Courier dentro de su desempeño diario, este cuadro nos ayudara para poder sacar las tareas que van hacer primordiales y necesarias para las competencias.

Tabla N°: 6 Tareas

CARGO EJECUTIVO COURIER

Revisar la carga del día
verificar que la documentación este completa
Confirmar dirección, nombre y teléfono
clasificar por zona
Pistolear la carga
verificar ruta de entrega
revisión de la moto
Salir al campo
entregar los documentos
utilizar el GPS
colocar en el GPS momento de entrega
entregar manifiestos
dar a conocer novedades del día
hacer auditoria según novedades
alistar carga para siguiente día
Rutear la carga
clasificar por zona
ordenar la carga
pistolear nueva carga
guardar en los casilleros la carga

Crterios de Rendimiento

Después de tener las tareas escogemos cada una con un puntaje, las que tienen puntaje más altos son las que nos servirán para realizar los criterios de rendimiento superior.

Tabla N°: 7 Criterios de Rendimiento

CRITERIOS DE RENDIMIENTO	F	E	D	TOTAL
revisar la carga del día para poder saber cuál es el sector asignado	2	4	3	14
verificar la documentación este completa para el momento de la entrega	3	4	2	11
confirmar dirección teléfono, para que la entrega sea más rápida	4	2	3	10
clasificar por zona	4	2	3	10
pistolear la carga, para el control de sellos	4	3	2	10
verificar ruta de entrega para evitar reclamos por demora	2	3	4	14
revisión de la moto para evitar accidentes durante las entregas	4	3	2	10
entrega documento de revisión	4	3	2	10
entregar los documentos	4	3	2	10
utilizar el GPS para poder saber la cantidad reales de entrega	2	3	4	14
colocar en el GPS momento de entrega, para verificar sin son reales	4	3	2	10
entregar manifiestos, importante para saber la cantidad de entregas y reclamos	3	2	4	11
dar a conocer novedades del día	4	3	2	10
hacer auditoria según novedades, para poder resolver problemas como reclamos de clientes	2	4	3	14
alistar carga para siguiente día	4	3	2	10
Rutiar	4	3	2	10
clasificar por zona	4	3	2	10
ordenar la carga por zonas	4	3	2	10
pistolear nueva carga	4	3	2	10
guardar en los casilleros la carga	4	3	2	10

Criterio de Rendimiento Superior

Aquí se puede observar el Criterio de Rendimiento Superior donde las tareas ya están especificadas y cuáles han sido las de mayor puntaje y de ahí las competencias que se necesitara tomar en cuenta para la selección de personal.

Tabla N°: 8 Criterio de Rendimiento Superior

CRITERIOS DE RENDIMIENTO SUPERIOR		COMPETENCIAS	
CRITERIOS DE RENDIMIENTO SUPERIOR	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	V Y P
revisar la carga del día para poder saber cuál es el sector asignado	conocer cual el es sistema que se maneja para cada sector	manejar muy bien el mapa de la ciudad	R
verificar la documentación este completa para el momento de la entrega	tener el máximo conocimiento en cada documento que va hacer entregado	tener la noción de cada carga que llega	O
verificar ruta de entrega para evitar reclamos por demora	conocer la ciudad al cien por ciento		O
utilizar el GPS para poder saber la cantidad reales de entrega	conocimiento de manejo de GPS dentro de los límites permitidos dentro de la empresa	utilizar y conocer de tecnología	R
entregar manifiestos, importante para saber la cantidad de entregas y reclamos	conocer cómo se llena cada uno y la forma en que se lo reparte a cada Courier	tener una buena memoria	R
hacer auditoria según novedades, para poder resolver problemas como reclamos de clientes	conocer las políticas del negocio, y como están basados las auditorias de cada cedente	manejar un buen control de las entregas realizadas diariamente	R

Monitor

Tareas

Las tareas de los mandos medios también es importante tomar en cuenta ya que de ellos dependerá la mejor contratación de su personal para mejorar su área y disminuir la rotación.

Tabla N°: 9 Tareas

CARGO MONITOR
revisar carga nueva
verificar que la documentación este completa
ordenar por zonas
Zonificar
controlar documentos con sectores ceros
verificar ruta de entrega
auditar a clientes que la entrega sea correcta
Salir al campo auditar
entregar los documentos
entregar GPS
entregar movilización
firmar los manifiestos
entregar información diaria de entregas de cada Courier
realizar base de datos de clientes
revisar que la carga que sale este correcta y se la cantidad correcta
hacer firmar hoja de ruta
planificar nuevas rutas
entregar planificación semanal de quejas clientes
presentar auditoria a los cedentes

Criterios de Rendimiento

Una vez obtenido las tareas que tiene este cargo se dará una puntuación a cada una y se escogerá las que tengan mayor puntaje.

Tabla N°: 10 Criterios de Rendimiento

CARGO MONITOR				
CRITERIOS DE RENDIMIENTO	F	E	D	TOTAL
revisar carga nueva	2	4	3	14
verificar que la documentación este completa	4	3	2	10
ordenar por zonas	4	2	3	10
Zonificar	4	2	3	10
controlar documentos con sectores ceros	4	3	2	10
verificar ruta de entrega, sea zona correcta	2	3	4	14
auditar a clientes que la entrega sea correcta	4	3	2	10
Salir al campo auditar	4	3	2	10
entregar los documentos	4	3	2	10
entregar GPS	2	3	4	14
entregar movilización	4	3	2	10
firmar los manifiestos para constancia de que las entregas sean reales	3	2	4	11
entregar información diaria de entregas de cada Courier	4	3	2	10
realizar base de datos de clientes	2	4	3	14
revisar que la carga que sale este correcta y sea la adecuada	4	3	2	10
hacer firmar hoja de ruta	4	3	2	10
planificar nuevas rutas	4	3	2	10
entregar planificación semanal de quejas clientes	4	3	2	10
presentar auditoria a los cedentes	4	3	2	10

Criterios de Rendimiento Superior

Una vez obtenido las tareas con los mayores puntajes se procede a sacar los criterios de rendimiento superior que ayudara a las competencias que serán tomadas en cuenta para la selección de personal.

Tabla N°: 11 Criterio de Rendimiento Superior

CARGO MONITOR	COMPETENCIAS		
CRITERIOS DE RENDIMIENTO SUPERIOR	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	VALOR Y PRINCIPIOS
revisar carga nueva	cuales son todos los productos nuevos y a donde van cada uno de ellos	tener una buena retencion de memoria	organización
verificar ruta de entrega, que sea la zona correcta	tener conocimiento las direcciones actualizadas	conocer mapas de cada zona	responsabilidad
entregar GPS	tener conocimiento de parámetros para entregas	manejar la tecnología; capacitar	responsabilidad
firmar los manifiestos para constancia de que las entregas sean reales	conocer base de datos, esta información con auditorias, para verificar lo real de cada entrega	ser proactivo con la información	responsabilidad
realizar base de datos de clientes	conocer de los datos estadísticos que maneja la empresa para cada cedente	realizar tablas dinámicas	responsabilidad, organización

Cargo Gerente de Operaciones

Tareas

Las tareas de este cargo son muy importantes ya que este es el equilibrio entre los mandos medios y los empleados.

Tabla N°: 12 Cargo Gerente de Operaciones

CARGO GERENTE DE OPERACIONES

direccionar al Courier y monitor
buscar nuevos procesos con los cedentes
entregar informes mensuales
asistir a reuniones con los cedentes
entregar informes semanales a la gerencia
realizar pago de comisiones a los trabajadores
estrategias para bajar las quejas de los clientes
Salir al campo con el monitor a las auditorias
organizar a la gente en las plazas
reducir costos en mano de obra de ser necesaria
manejar costos de mercado
saber los cortes que tiene cada cedente
presentar auditorias
manejar costos en los pagos de cada sobre, dando alternativas a los cedentes
presentar informes de pérdidas o ganancias según el caso
planificar nuevos negocios y como van hacer sus costos

Criterios de Rendimiento

Las tareas de este cargo son muy importantes ya que este es el equilibrio entre los mandos medios y los trabajadores.

Tabla N°: 13 Criterios de Rendimiento

CARGO GERENTE DE OPERACIONES				
CRITERIOS DE RENDIMIENTO	F	E	D	TOTAL
liderazgo y saber direccionar al Courier y monitor	2	4	3	14
buscar nuevos procesos con los cedentes	2	4	3	14
entregar informes mensuales	4	2	3	10
asistir a reuniones con los cedentes	4	3	2	10
entregar informes semanales a la gerencia	2	4	3	14
realizar pago de comisiones a los trabajadores	2	3	4	14
estrategias para bajar las quejas de los clientes	4	3	2	10
Salir al campo con el monitor a las auditorias	4	3	2	10
organizar a la gente en las plazas	4	3	2	10
reducir costos en mano de obra de ser necesaria	4	3	2	10
manejar costos de mercado	4	3	2	10
saber los cortes que tiene cada cedente	4	2	3	10
presentar auditorias	4	3	2	10
manejar costos en los pagos de cada sobre, dando alternativas a los cedentes	2	4	3	14
presentar informes de pérdidas o ganancias según el caso	4	3	2	10
planificar nuevos negocios y como van hacer sus costos	2	4	3	14

Criterios de Rendimiento Superior

El análisis de las principales competencias del jefe de área (gerente operaciones).

Tabla N°: 14 Criterios de Rendimiento

CARGO GERENTE DE PRODUCCIÓN		COMPETENCIAS	
CRITERIOS DE RENDIMIENTO SUPERIOR	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	VALOR Y PRINCIPIOS
liderazgo y saber direccionar al Courier y monitor	conocer el giro del negocio y su direccionamiento	trabajo en equipo	ética
buscar nuevos procesos con los cedentes	conocer políticas de negociación según cada cedente	ser proactivo, negociar y dar resultados	responsabilidad
entregar informes semanales a la gerencia	manejar los informes de cada sedente teniendo en cuenta la producción	saber costos y producción de cada cedente	planificación
realizar pago de comisiones a los trabajadores	saber cuáles son los pagos que da el cedente a la empresa con cada entrega	Manejar valores, y cuadros estadísticos	responsabilidad, ética
manejar costos en los pagos de cada sobre, dando alternativas a los cedentes	conocer el mercado de competencia y sus costos	manejar estadísticas de mercadeo para poder negociar en precios	organización
planificar nuevos negocios y como van hacer sus costos	conocer marketin manejar estándares de costos	sociabilidad, don de palabra, proactivo	planificación

Las competencias se adquieren o aprende principalmente:

- 1- **durante** el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona)
- 2- **antes y durante** el desempeño del puesto
- 3- **antes** de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia)

Tabla N°: 15 Competencias

CARGO EJECUTIVO COURIER COMPETENCIAS		COMPETENCIAS			
CONOCIMIENTO	SEÑAL	HABILIDAD	SEÑAL	V Y P	SEÑAL
conocer cual el es sistema que se maneja para cada sector	1 2 3	manejar muy bien el mapa de la ciudad	1 2 3	responsabilidad	1 2 3
tener el máximo conocimiento en cada documento que va hacer entregado	1 2 3	tener la noción de cada carga que llega	1 2 3	organización	1 2 3
conocer la ciudad al cien por ciento	1 2 3	retención de memoria	1 2 3	organización	1 2 3
conocimiento de manejo de GPS dentro de los límites permitidos dentro de la empresa	1 2 3	utilizar y conocer de tecnología	1 2 3	responsabilidad	1 2 3
conocer cómo se llena cada uno y la forma en que se lo reparte a cada Courier	1 2 3	adecuada retención de memoria	1 2 3	responsabilidad	1 2 3
conocer las políticas del negocio, y como están basados las auditorias de cada cedente	1 2 3	manejar un buen control de las entregas realizadas diariamente	1 2 3	responsabilidad	1 2 3

Tabla N°: 16 Perfil del Cargo Ejecutivo Courier

PERFIL DEL EJECUTIVO CARGO COURIER		
<p>RESUMEN : es un cargo que consta en la entrega de documentos puerta a puerta, manejo de problemas y buen servicio</p>		
<p>TAREAS</p> <p>Revisar la carga del día para poder saber cual es el sector asignado Verificar la documentación este completa para el momento de la entrega Verificar la ruta de entrega para evitar reclamos por demora Utilizar el GPS para poder saber la cantidad de entregas reales Entregar manifiestos, para poder manejar quejas Hacer auditorias según novedades, para resolver problemas con los clientes</p>		
<p>CONOCIMIENTOS</p> <p>Conocer cuál es el sistema que se maneja para cada sector Tener el máximo conocimiento en cada documento que va hacer entregado Conocer la ciudad al cien por ciento Conocimiento de GPS dentro de los límites permitidos</p>		
HABILIDAD	PRINCIPIOS	REQUISITOS MIN
Conocer muy bien el mapa de la ciudad	responsabilidad	título de bachiller
Tener la noción de cada carga	organización	experiencia
Una buena retención de la memoria	responsabilidad	

Tabla N°: 17 Competencias

CARGO MONITOR		COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS					
CONOCIMIENTO	SEÑAL	HABILIDAD	SEÑAL	VALOR Y PRINCIPIOS	SEÑAL
cuales son todos la carga nueva y a donde van cada uno de ellos	1 2 3	tener una buena retención de memoria	1 2 3	organización	1 2 3
tener conocimiento las direcciones actualizadas	1 2 3	conocer mapas de cada zona	1 2 3	responsabilidad	1 2 3
tener conocimiento de parámetros para entregas	1 2 3	manejar la tecnología; capacitar	1 2 3	responsabilidad	1 2 3
conocer base de datos, esta información con auditorias, para verificar lo real de cada entrega	1 2 3	ser proactivo con la información	1 2 3	responsabilidad	1 2 3
conocer de los datos estadísticos que maneja la empresa para cada cedente	1 2 3	realizar tablas dinámicas	1 2 3	responsabilidad, organización	1 2 3

Tabla N°: 18 Perfil del Monitor

PERFIL DEL CARGO	MONITOR
-------------------------	----------------

RESUMEN: Este cargo es importante para el control de personal y producción del mismo; manejo de sobres y sectorización, manejar planes de control a nivel nacional sobre todo para los cedentes que tiene la empresa

TAREAS		
Revisar la carga nueva		
Verificar ruta de entrega, que sea la correcta		
Entrega de GPS		
Realizar base de datos de clientes		
CONOCIMIENTO		
Conocer la carga y a donde sale cada una de ellas		
Tener conocimiento de direcciones y que estén actualizadas		
Conocer la base de datos		
Hacer auditorias para verificar lo real de cada entrega		
HABILIDAD	VALORES Y PRINCIPIOS	REQUISITOS MIN
Tener una buena retención de memoria	responsabilidad	Estudios supe
Conocer bien el mapa de la ciudad	organización	experiencia
Manejar bien la tecnología (realizar informes)	responsabilidad	capacitación
Ser proactivo en todas las tareas	responsabilidad	

Tabla N°: 19 Competencias

CARGO GERENTE DE PRODUCCIÓN		COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	SEÑAL	HABILIDAD	SEÑAL	VALOR Y PRINCIPIOS	SEÑAL
conocer el giro del negocio y su direccionamiento	1 2 3	trabajar con grupo de personas	1 2 3	organización	1 2 3
conocer políticas de negociación según cada cedente	1 2 3	ser proactivo, talento para negociar y dar resultados	1 2 3	responsabilidad	1 2 3
manejar los informes de cada cedente teniendo en cuenta la producción	1 2 3	manejar costos y producción de cada cedente	1 2 3	planificación	1 2 3
saber cuáles son los pagos que da el cedente a la empresa con cada entrega	1 2 3	Manejar valores, y cuadros estadísticos	1 2 3	responsabilidad, ética	1 2 3
conocer el mercado de competencia y sus costos	1 2 3	manejar estadísticas de mercadeo para poder negociar en precios	1 2 3	organización	1 2 3
conocer de marketing y manejar estándares de costos	1 2 3	dar resultados con el crecimiento dela producción	1 2 3	planificación	1 2 3

Tabla N°: 20 Perfil del Cargo Gerente de Producción

<p>RESUMEN: Este cargo requiere un conocimiento de manejo de Courier saber sobre dirección, control y liderazgo de un grupo humano; trabajar con varios cedentes y mantener producción con cada uno de ellos</p>		
<p>Tareas</p> <p>Liderazgo y saber direccionar al Courier y monitor</p> <p>Buscar nuevos procesos con los cedentes</p> <p>Entregar informes semanales a la gerencia</p> <p>Realizar pago de comisiones a trabajadores</p> <p>Manejar costos en los pagos de cada sobre, dando alternativas a los cedentes</p> <p>Planificar nuevos negocios y como van hacer sus costos</p>		
<p>COMPETENCIAS</p> <p>Conocimiento</p> <p>Conocer el giro de negocio y su direccionamiento</p> <p>Manejar los informes de cada cedente teniendo en cuenta la producción</p> <p>Conocer el mercado de competencias y sus costos</p> <p>Conocer el marketin y manejar estándar de costos</p>		
HABILIDAD	VALORES Y P	REQUIS. MÍNIMOS
Trabajar en grupo	organización	estudios superiores
Ser proactivo, talento para negociar	ética	experiencia
Manejar costos, valores, estadística		capacitación
Trabajar con resultados inmediato		

Estos resultados se obtuvieron de la primera y segunda encuesta que realizo en año 2011 y posteriormente en el año 2102 basándonos en preguntas de selección por competencias para ver cuanta rotación existía, y obtuvimos los siguientes resultados

“Encuesta del Análisis de Selección de Personal por Competencias”

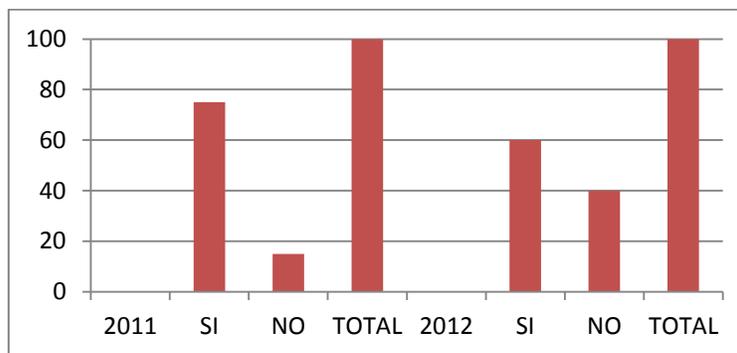
Tabla N°: 21 PREGUNTA N° 1 En el 2011 la rotación de personal se incrementó con los procesos de selección existentes en la empresa?

Respuesta	2011		Respuesta	2012	
	Frecuencia	Frecuencia porcentual		Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	15	75	Si	12	60
No	5	25	No	8	40
Total	20	100	total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 1: Pregunta 1



Interpretación:

Año 2011

En el grafico 1 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 75% y el No el 15%.

Año 2012

En el grafico 1 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 60% y el No el 40%.

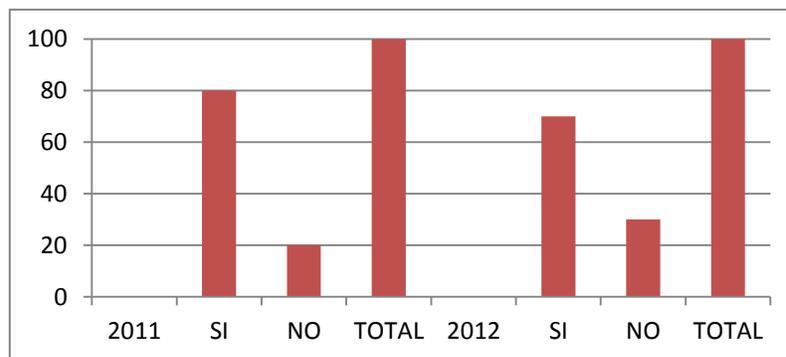
Tabla N°: 22 PREGUNTA N° 2 las competencias utilizadas en los procesos de selección de personal en el 2011 se adaptaron a partir del perfil del cargo?

2011			2012		
Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	16	80	Si	14	70
No	4	20	No	6	30
Total	20	100	total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 2: Pregunta 2



Interpretación:

Año 2011

En el grafico 2 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 80% y el No el 20%.

Año 2012 En el grafico 2 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 70% y el No el 30%.

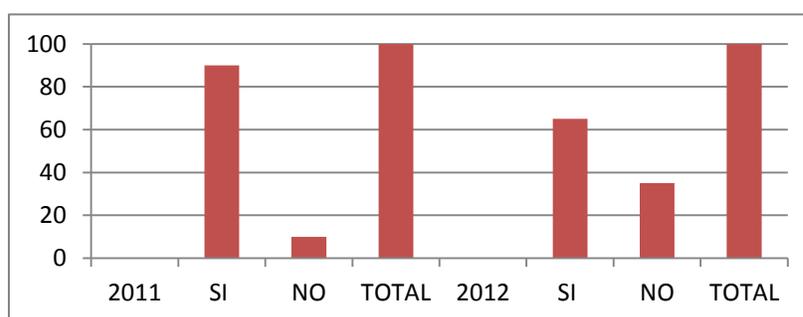
Tabla N°: 23 PREGUNTA N° 3: Cree usted que los procesos de selección son de alguna manera los causantes para que exista rotación en el área?

Respuesta	2011		Respuesta	2012	
	Frecuencia	Frecuencia porcentual		Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	18	90	Si	13	65
No	2	10	No	7	35
Total	20	100	total	20	100

Fuente: Encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 3: Pregunta 3



Interpretación:

Año 2011

En el grafico 3 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 90% y el No el 10%.

Año 2012

En el grafico 3 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 65% y el No el 35%.

Tabla N°: 24 PREGUNTA N° 4: cree usted que se maneja actualmente dentro de la empresa competencias en el personal para un buen desempeño en el puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	15	75	Si	13	65
No	5	25	No	7	35
Total	20	100	total	20	100

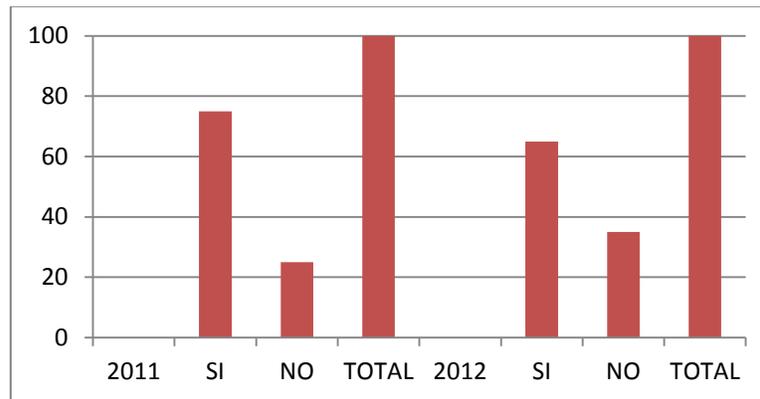
2011

2012

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 4: Pregunta 4



Interpretación:

Año 2011

En el grafico 4 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 75% y el No el 25%.

Año 2012

el grafico 4 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 65% y el No el 35%.

Tabla N°: 25 PREGUNTA N° 5: Considera usted que su proceso para ser seleccionado fue el indicado y que le ayudo para estar en el puesto indicado?

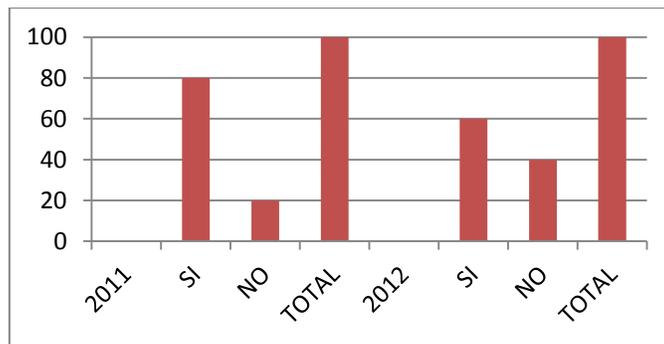
Respuesta	Frecuencia		Respuesta	Frecuencia	
	Frecuencia	porcentual		Frecuencia	porcentual
Si	16	80	Si	12	60
No	4	20	No	8	40
Total	20	100	total	20	100

2011 **2012**

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 5: Pregunta 5



Interpretación:

Año 2011

En el grafico 5 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 80% y el No el 20%.

Año 2012

El grafico 5 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 60% y el No el 40%.

Análisis de resultados

Nos basamos a una encuesta basada al perfil del cargo, para ver si existía conformidad de la gente en el puesto que estaba ocupando, y si los procesos de selección utilizados eran los correctos.

“Encuesta de procesos de selección”

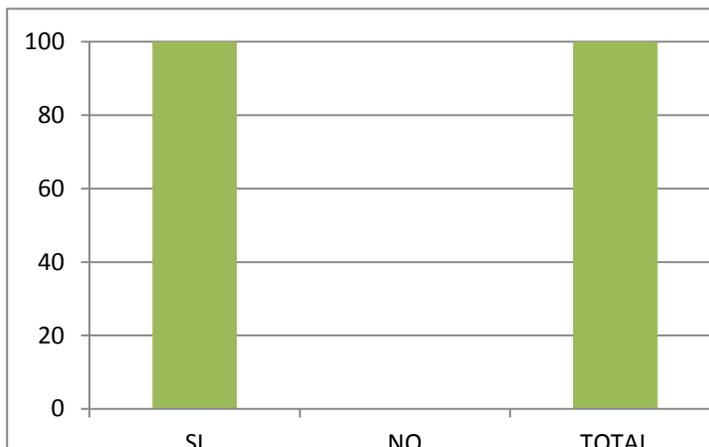
Tabla N°: 26 PREGUNTA N° 1: Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 6: Pregunta 1



Interpretación:

En el grafico 1 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación son de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 100% y el No el 0%.

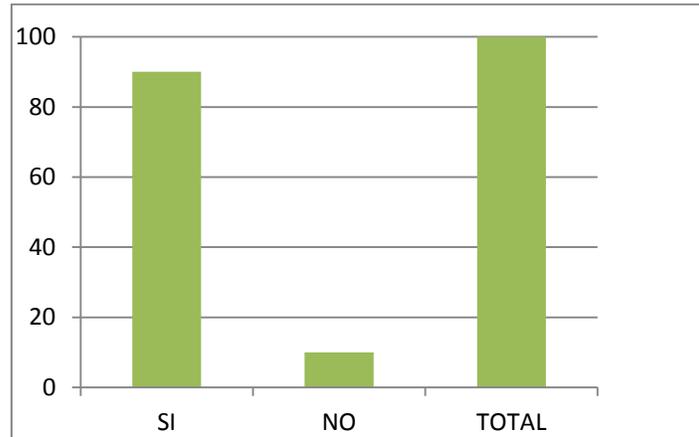
Tabla N°: 27 PREGUNTA N° 2: Esta de acuerdo con todos los procesos de selección que realizaron para su contratación?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 7: Pregunta 2



Interpretación:

En el grafico 2 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación es de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 90% y NO el 10%.

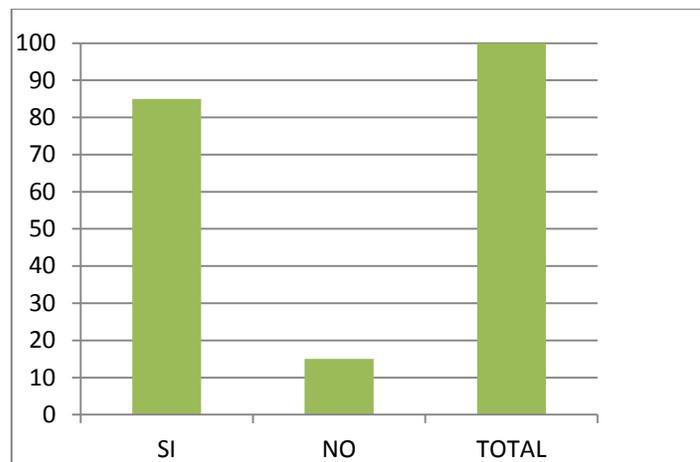
Tabla N°: 28 PREGUNTA N° 3: El puesto de trabajo es el que usted esperaba?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	17	85
No	3	15
Total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 8: Pregunta 3



Interpretación:

En el grafico 3 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación es de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 85% y NO el 15%.

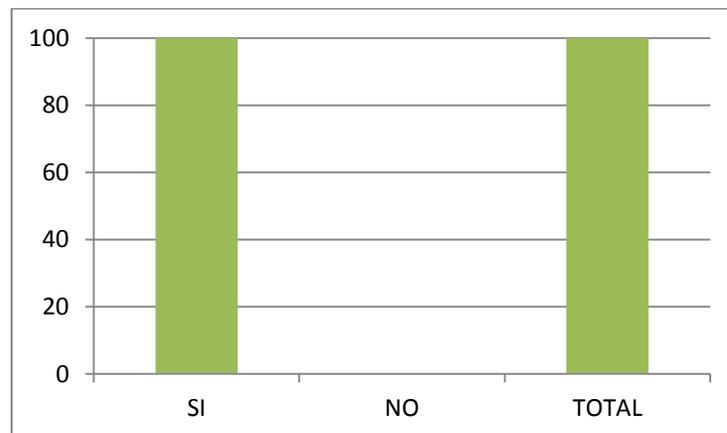
Tabla N°: 29 PREGUNTA N° 4: Cree que las competencias adquiridas durante su experiencia laboral, le ayudaran para poder ser tomado en cuenta y ser contratado en nuestra empresa?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 9: Pregunta 4



Interpretación:

En el grafico 4 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación es de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 100% y NO el 0%.

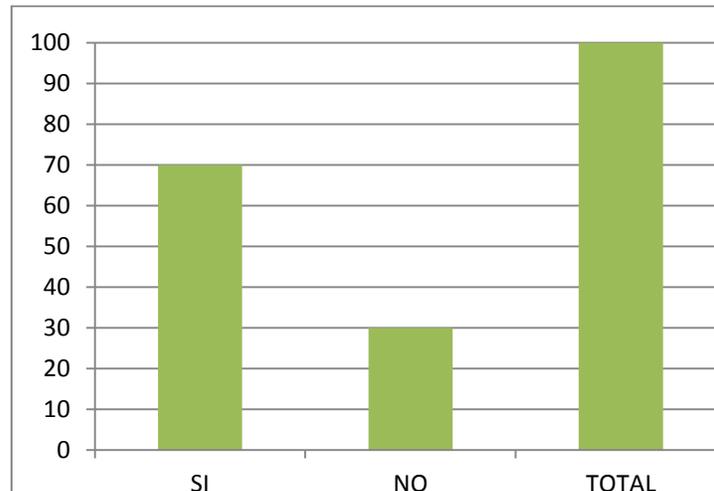
Tabla N°: 30 PREGUNTA N° 5: El proceso de selección le pareció largo y con mucha presión?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	14	70
No	6	30
Total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 10: Pregunta 5



Interpretación:

En el grafico 5 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación es de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 70% y NO el 30%.

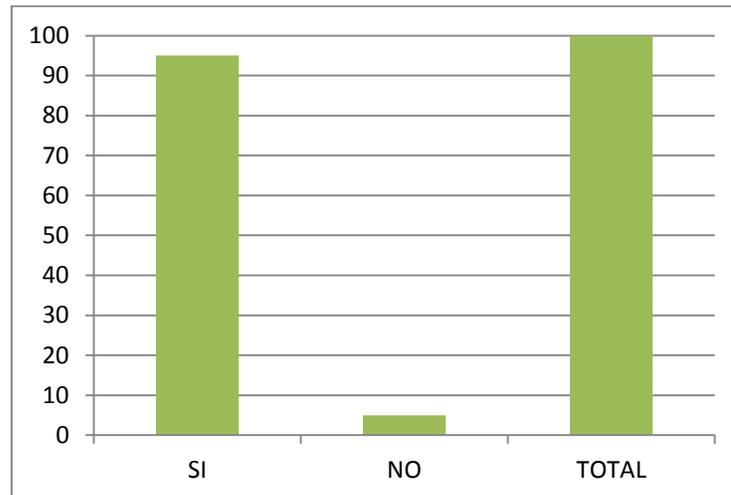
Tabla N°: 31 PREGUNTA N° 6: El puesto de trabajo cumple con sus expectativas?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	19	95
No	1	5
Total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 11 Pregunta 6



Interpretación:

En el grafico 6 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación es de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 95% y NO el 5% .

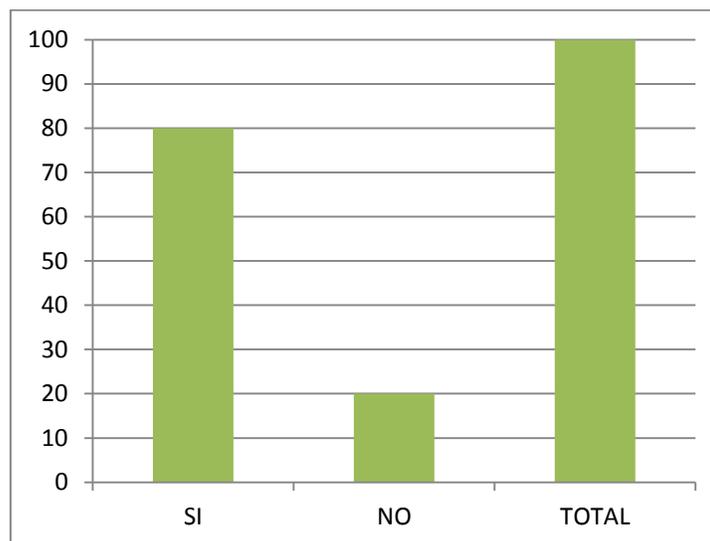
Tabla N°: 32 PREGUNTA N° 7: Al ingresar a la empresa sintió buenas relaciones interpersonales?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	16	80
No	4	20
total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 12: Pregunta 7



Interpretación:

En el grafico 7 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación es de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 80% y NO el 20%.

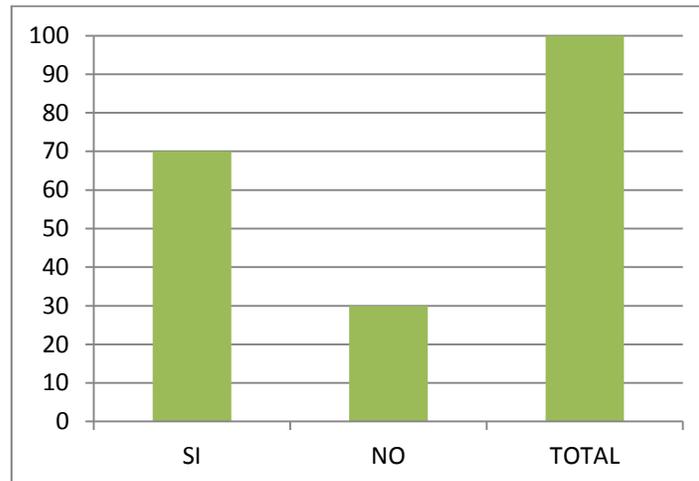
Tabla N°: 33 PREGUNTA N° 8: Cree usted que esta en puesto de trabajo correcto?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	14	70
No	6	30
total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 13: Pregunta 8



Interpretación:

En el grafico 8 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación es de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 70% y NO el 30%.

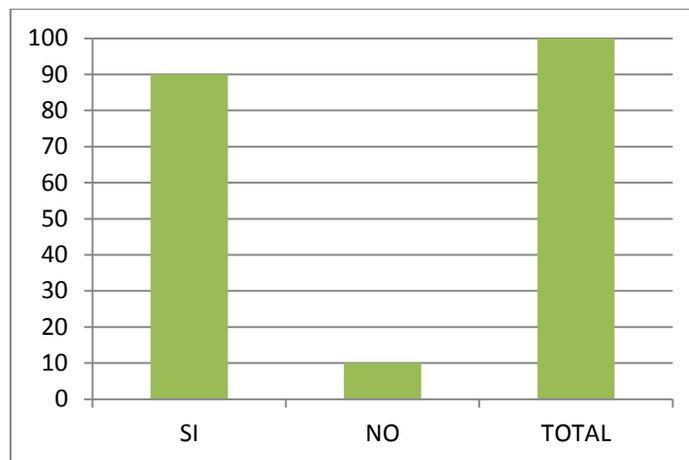
Tabla N°: 34 PREGUNTA N° 9: Las tareas a usted asignadas son las adecuadas?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	18	90
No	2	10
total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 14: Pregunta 9



Interpretación:

En el grafico 9 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación es de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 90% y NO el 10%.

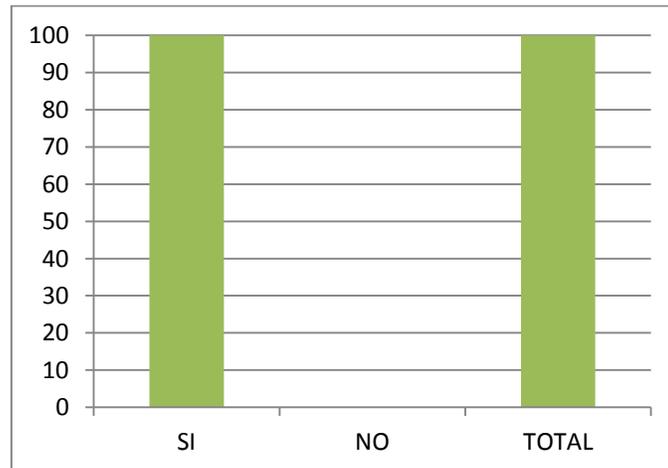
Tabla N°: 35 PREGUNTA N° 10: - En el puesto de trabajo que se encuentra actualmente le sirve las competencias tomadas en cuenta en el proceso de selección?

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	20	100
No	0	0
total	20	100

Fuente: encuesta

Elaborado: Jenny Adriana Torres Ramírez

Grafico N° 15: Pregunta 10



Interpretación:

En el grafico 10 se puede observar que la población, con la que se realizó la investigación es de género masculino, suman un total de 20 trabajadores que representan el 100% en la cual su respuesta a la encuesta es de SI el 100% y NO el.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

1.- Planteamiento de Hipótesis

Hi: “la Incorporación de procesos de selección basados en competencias, reducirá la rotación de personal”

Ho:” La incorporación de procesos de selección basados en competencias no reducirá la rotación de personal”

2.- nivel de significación

Para la investigación se realiza con el 5% de error admisible en investigaciones Psicológicas

3.-Criterio

Si Z_c es menor a $Z_t = 1.96$ y Z_c es mayor a -1.96 quedara la hipótesis de investigación comprobada, caso contrario se aceptara la hipótesis nula

4.- cálculos

	si existió rotación en 2011	
PREGUNTAS	F	$(X_i - x)^2$
1	18	4
2	15	1
3	18	4
4	14	4
5	19	9
	84	22

SI EXISTIÓ ROTACIÓN EN 2012

PREGUNTAS	F	$(X_i - x)^2$
1	15	4,84
2	16	10,24
3	14	1,44
4	13	0,04
5	14	1,44
	72	18

$$\bar{x} = \frac{72}{5} = 14,4$$

$$\delta^2 = \frac{18}{5} = 3,6$$

$$\bar{x} = \frac{84}{5} = 16,8$$

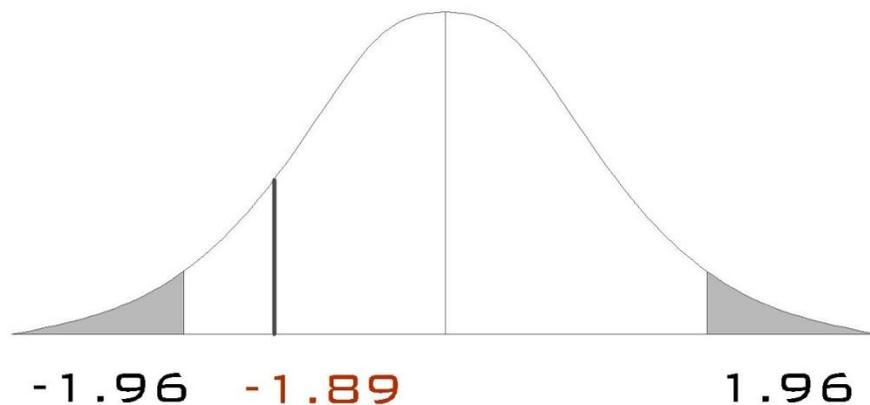
$$\delta^2 = \frac{22}{5} = 4,4$$

$$z = \frac{\bar{x}_A - \bar{x}_B}{\sqrt{\frac{\delta^2_A}{n_A} + \frac{\delta^2_B}{n_B}}}$$

$$z = \frac{14,4 - 16,8}{\sqrt{\frac{3,6}{5} + \frac{4,4}{5}}} = \frac{2,4}{\sqrt{0,88 + 0,72}} = \frac{-2,4}{1,26} = -1,89$$

Decisión

Como el valor de Z calculado es igual a -1,89 se encuentra en la zona de aceptación de la campana de Gauss usando Z normalizada lo cual queda comprobada y verificada la hipótesis de investigación que dice “la Incorporación de procesos de selección basados en competencias, reducirá la rotación de personal.



ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según la hipótesis planteada “la Incorporación de procesos de selección basados en competencias, reducirá la rotación de personal” se ha trabajado con un grupo de personas que fueron integrados en el nuevo proceso de selección por competencias, dando un resultado positivo al final de la investigación, ya que anteriormente no se procedía de esta manera, es importante indicar, los resultados que se integraron se basó en la teoría de Chiavenato el cual nos indica el manejo de procesos de comparación y decisión que se reestructuran de acuerdo a la necesidad de la empresa son necesarios para mejorar la calidad de producción dentro de la organización, el poder manejar decisiones y con ello la optimización de recursos, cuando se habla de selección de personal se debe tratar con autores que establecen una primordial consideración cuando se trata de contratar una persona por sus competencias, la importancia de tener un perfil adecuado tanto del puesto como de la persona que va a pertenecer a la institución , la importancia de saber cuáles son las tareas, de ahí un proceso de reclutamiento, selección adecuado, las diferentes organizaciones buscan en esto en su gente para de ahí poder catalogar una formación de vida dentro de ella, manejar una selección con competencia es la mejor forma y la más rápida forma de disminuir rotación de personal, la hipótesis del tema fue positiva ya que al ser aplicada e investigada se puede ver que si existió una disminución razonable de rotación mejorando la producción a así el mejor manejo del área.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En el trabajo de investigación se logró comprobar la hipótesis, que dice “la Incorporación de procesos de selección basados en competencias, reducirá la rotación de personal” lo cual nos permitirá tener una idea de la relación entre las variables de investigación.
- A base de los resultados obtenidos se pudo comprobar que implementar los procesos de selección basado en competencia disminuyo la rotación de personal dando esto un resultado positivo a la investigación.
- Con la investigación pudimos observar las causas reales que ocasiono la rotación de personal y la falta de un buen proceso en la selección de personal en la empresa.
- Aparte de incorporar los procesos de selección de personal basados es competencias se pudo optimizar los recursos económicos y mejorar la calidad de trabajo del personal seleccionado.

Recomendaciones

- Se recomienda que después de la investigación realizada en la empresa se tome en cuenta para un futuro los procesos de selección basándose en las competencias de los vacantes.
- Se debería tomar en cuenta a largo plazo los perfiles del cargo y los perfiles de la persona para todas las áreas ya que con esto se podrá manejar mejor la selección de personal.
- Se recomienda seguir con la construcción de manuales de competencias ya que es la manera más rápido para poder escoger a las personas que ingresan a la organización.
- Seguir con este proceso establecido ayudara a optimizar tiempo y dinero a la organización y mantendrá una estabilidad laboral a sus colaboradores.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tangibles

Flores García, Rada Javier. (2001). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Editorial Universidad del Pacifico. Págs.86-88

Werther, Williams. (2002)*Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mac Grawhill. págs. 67-70

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: editorial Bolilla. págs. 139-142, 144, 148-149.

Virtuales

Flores García, Rada Javier. *El comportamiento humano en las organizaciones*. Editorial Universidad del Pacifico –Ensayo comportamiento humano en las organizaciones, Lima Perú 2001, pág. 1-3
Disponible: <http://www.buenastareas.com/materias/el-comportamiento-humano-en-las-organizaciones-javier-florez-garcia-rada/0>
Recuperado: 05/06/2012

Maclellan, David (2002). *Teoría de las necesidades*. Madrid: editorial la sociedad que logra. pág. 1-2
Disponible: http://www.12manage.com/methods_mcclelland_theory_of_needs_es.html
Recuperado: 06/07/2012

WERTHER y DAVIS, k, dirección de Personal y Recursos Humanos editorial McGraw –Hill 1983, libro administración de personal y Recursos Humanos pág.91, 92,93
Disponible: <http://Werther+y+Davis,administración+de+personal+y+Recursos+Humanos&source>
Recuperado: 04/07/2012

WERTHER 2005, Williams. *Administración de Personal y Recursos Humanos* .McGrawHill Editions, 2005, pag. 44, 45, 46
Disponible: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.47-C114p/658.47-C114p-Capitulo%20II.pdf>

Recuperado: 10/07/2012

Zayas Agüero, Pedro Manuel. (2010). *La Psicología y la Administración como ciencias interrelacionadas*. la Habana: Editorial Academia Mica Espa Ola. pág.2, 3

Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>

Recuperado: 02/03/2012

ANEXOS

PROYECTO APROBADO

1. TITULO

“Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias que ayudara para disminuir la rotación de personal” esto se lo hará en el área de distribución de entregas masivas de la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. De la ciudad de Quito.

2. JUSTIFICACIÓN

La compañía requiere una revisión detallada de los procesos de selección que actualmente se están aplicando, ya que está evidenciando un alto porcentaje de rotación de personal, actualmente no existe una selección por competencia la cual está ocasionando una baja de producción en el área de distribución de entregas masivas de la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. de la ciudad de Quito.

La empresa Recuperación de Capital Contac Center S.A. de la ciudad de Quito dedicada a entrega de servicios Courier entregas masivas y certificadas:

- Recurso y Tiempos: la empresa cuenta con el recurso necesario para realizar el proyecto y el tiempo para poder alcanzar las metas
- Porque es importante el problema a investigar? Es importante ya que con este proyecto podremos conocer el verdadero problema que existe en los procesos de selección de personal el cual buscara cuales van hacer los procesos a ser utilizados en un futuro para mejorar el manejo selección de personal dentro de la empresa
- Quien aplicara los resultados de la investigación? Juntamente dentro de la organización se trabajara con una persona encargada del área, el tutor y el estudiante con esto podremos presentar los resultados al final del proyecto
- La utilidad que generara la investigación realizada: mayor productividad y disminuir la rotación de personal

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

3.1 Formulación del problema: cómo vamos a mejorar en los procesos de selección basándonos en competencias, para disminuir la rotación de personal.

3.2 Preguntas

1. Conocer cuáles son los procesos de selección de personal que está aplicando actualmente en la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. De la ciudad de Quito?.
2. Conocer en que están basados los procesos de selección de personal que está aplicando actualmente en la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. De la ciudad de Quito?.
3. Reducir el porcentaje de rotación de personal que se ha tenido durante el año en el área de distribución masiva de la empresa Recapt Recuperación?.
4. Implementar procesos de selección de personal basados en competencias reducirá la rotación de personal.

Objetivos

Objetivo general

- Implementar los procesos de selección de personal basados en competencias para escoger el personal idóneo que contribuya a disminuir la rotación de personal.

Objetivo específico

- Conocer causas reales que generan la rotación de personal.
- Optimizar recursos de la empresa.
- Mantener la estabilidad del personal, mejorando procesos que contribuyan a la calidad del trabajo conjuntamente el con personal activo.

3.4 Delimitación espacio temporal.

- empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. De la ciudad de Quito, 2011-2012.

4. MARCO TEÓRICO

A. Posicionamiento teórico

El sustento teórico se basa en la selección de personal por competencias.

b. Plan analítico

El mundo actual trae una nueva visión del recurso humano convirtiéndolo en el integrante más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial, ya que visualizar el recurso humano como parte esencial le significa valor económico para las empresas y para los trabajadores. Concebida esta nueva perspectiva se integran modelos de gestión humana por competencias ya que desde estos se pueden vincular los dos puntos de vista que antes se creían nada relacionados el recurso económico y el recurso humano.

Los departamentos de gestión humana reprograman la dirección del personal, planteando el recurso humano no como un costo sino como una inversión, suponiendo una nueva perspectiva que permita la competitividad, abandonando el enfoque tradicional, evolucionando hacia una estrategia en donde el talento humano es quien logra los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional clave en el desarrollo de empresas exitosas.

Ortega y Marchant competencias en selección de personal (2005). Las competencias son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, lo que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.

El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus

estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacidad de su personal.

El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de si misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

Lo esencial en la implementación de un modelo de gestión humana por competencias es el concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de cambio, con mas exigencias que son mayores a las habilidades individuales, situación que aumentará en el futuro. El concepto para la psicología, responde a la concepción de la psicología cognitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano.

El modelo de gestión humana por competencias según Selva (2005) se desarrolla en diferentes etapas que son:

Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Análisis de los puestos de trabajo: Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento.

1. Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
2. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Definición del perfil de competencias requeridas: La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Mendoza (2006) citado por el periódico del empleador (2006). El desarrollo de estos procesos inicia con la identificación de los requerimientos del cargo.

La Selección por Competencias se basa en observaciones reales de las capacidades del individuo. Por ejemplo, a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la entrevista por competencias las preguntas están todas referidas al pasado del candidato (Por ejemplo, cuénteme una situación difícil que haya tenido con su jefe). Lo que buscan estas preguntas es identificar el comportamiento "real" del candidato en una situación determinada Mendoza (2006) citado por el periódico del empleador (2006).

Realizar la selección por competencias requiere también de un análisis del cargo que consiste en inventariar aspectos intrínsecos que serían los contenidos del cargo y extrínsecos que serían los

requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo. Lo esencial es tener información sobre las características que se deben poseer para el cargo. En la selección se busca que los candidatos tengan estas características.

- Aplicar la técnica de los incidentes críticos para seleccionar, que consiste en identificar las características deseables que mejorarían el desempeño y las no deseables que empeorarían el desempeño según el jefe inmediato.
- Analizar la solicitud del empleado para verificar los datos consignados en ella y compararlos con los que el jefe inmediato busca y debe tener el aspirante.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Títulos y Subtítulos

Capítulo I Selección de Personal

- Definición
- Definición de Reclutamiento
- Fuentes de reclutamiento
- Investigación externa
- Investigación interna
- El proceso de reclutamiento
- Medios de reclutamiento

- Reclutamiento interno
- Ventajas del reclutamiento interno
- Desventajas del reclutamiento interno
- Reclutamiento externo
- Ventajas del reclutamiento externo
- Desventajas de reclutamiento externo
- Reclutamiento mixto
- La selección como proceso de comparación
- Selección como proceso de decisión
- Técnicas de selección
- Recolección de información acerca del cargo
- Elección de técnicas de selección
- Entrevista de selección
- Procesos de selección
- Procesos de selección según (WERTHER Y DAVIS)
- Pasos de procesos de selección
- Principios de Procesos de Selección
- Requisitos que deben reunir los principios

CAPITULO II: COMPETENCIAS

- Origen
- Teoría de las necesidades aprendidas
- Concepto de competencias
- Requisitos para competencias
- Clasificación
- Competencias primarias y secundarias
- Competencias genéricas y específicas
- Denominación y niveles de competencias
- Desarrollo de competencias
- Causística

5-ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Enfoque mixto se quiere medir y buscar soluciones con variables que cuenten con los parámetros establecidos.

5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria: Dentro de la organización tenemos la factibilidad humana por los diferentes procesos que se maneja, colaborando así para el cumplimiento de estas tareas, en lo material y financiero se tiene equipos y materiales necesarios para la elaboración del proyecto, en el tiempo se estima el necesario para cumplir con las metas establecidas

7. HIPÓTESIS

7.1 “la Incorporación de procesos de selección basados en competencias, reducirá la rotación de personal?”

VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA
INDEPENDIENTE		
Competencias en procesos de selección de personal	Conocimientos	Si - no
	Habilidades destrezas	Si - no
	Valores principios	Si - no
	Entrevistas	Si - no
VARIABLE		
DEPENDIENTE		
Rotación de Personal	Ausentismo	Si - no
	Adaptación al puesto	Si - no
	Cumplimiento de resultados	Si - no

8. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Diseño cuantitativo

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Se utilizara toda la información sobre como levantar competencias para mejorar y encontrar la mejor herramienta con un porcentaje de personas que ayudaran alcanzar la meta.

9.1.1 características de la población o muestra: Trabajaremos con una muestra total de 65 personas de la empresa del área masiva de la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. De la ciudad de Quito.

9.1.2 diseño de la muestra: área de entregas masivas La población a ser tomada en cuenta dentro del proceso de estudio es 65 personas de la empresa Recapt Recuperación de Capital Contac Center S.A. De la ciudad de Quito.

9.1.3 tamaño de la muestra: La población a ser tomada en cuenta dentro del proceso de estudio es el 100% del área masiva.

10. MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Métodos

- correlacional esto ayudara a tener una mejor visión de la necesidad y la relación entre las variables existentes

Técnicas

- Observación a través de esta técnica podremos optimizar recursos con muy poco tiempo en saber las necesidades y lo que se necesita ser cambiado.
- Encuesta, nos ayudara a manejar las situaciones con cada individuo con parámetros que establezcan la realidad de cada uno.
- Evaluaciones, nos ayudara para tener el resultado final y poder escoger de una mejor manera.

11-FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. Diagnostico
2. Levantamiento de competencias
3. Aplicar competencias
4. Evaluación
5. Resultados de evaluación
6. Capacitación

12-PLAN DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

El plan de resultados se basara a como se va a manejar la rotación de personal basado en competencias.

- Implementar los procesos de selección de personal basados en competencias para escoger el personal idóneo que contribuya a disminuir la rotación de personal
- Existe un porcentaje de rotación de personal
- No existe procesos de selección

13-RESPONSABLES

Estudiante – Jenny Torres

Supervisor- Jorge Herrán

14. RECURSOS

14.1 Recurso material

- Flash memory
- Cd
- Esteros
- Hojas
- Copias
- computador

14.2 Recurso económico

Materiales	Valor unid	Valor total
Computador	150	150.00
Flash memory	15	15.00
Cd	1.25	1.25
Esferos	0.25	12.50
Hojas	0.005	2.50
Proyector	12	12.00
Break	1.5	75.00
Copias	0.04	2.00
Internet	.70 * 3 horas	2.10
TOTAL		272.35

14.3 Recursos tecnológicos

- internet
- proyector

14.4 Recurso Humano

- estudiante – Jenny Torres
- tutor – Jorge Herrán
- supervisor- Mónica Morales
- trabajadores- 65 personas del área de entregas masivas

15. CRONOGRAMA

Actividades	octu	novie	dicie	ene	febr	mar	Abr	may	jun	jul	agos	sept	octu
Fecha													
Elaboración y aprobación													
Desarrollo marco teórico													
diagnostico													
levantar competencias													
Capacitación													
Resultados													
Presentación final													

16. BIBLIOGRAFIA

- http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf
- <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm> 2008

- http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_7.asp 2005
- MENDOZA, “selección de personal”, 2006
- ORTEGA Y MARCHANT, “selección de personal”, 2005
- SELVA, “selección de personal”, 2005

17. ANEXOS

Fecha de presentación.....

.....

Estudiante

Supervisor de Investigación

Glosario técnico

1. **Capacidad de decisión:** Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.
2. **Competencia:** Escoger a la persona adecuada para el cargo adecuado, haciendo una referencia de habilidades que tenga cada persona.
3. **Compromiso:** Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.
4. **Desarrollo de personas:** Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional.
5. **Dirección de la gente:** Significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo.
6. **Disponibilidad:** Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.
7. **Empoderamiento:** Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.
8. **Ética:** Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: Poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
9. **Flexibilidad:** Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o equipos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vistas.

- 10. Identificación con la organización:** Es la decisión personal de orientar los propios intereses hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización.
- 11. Liderazgo:** Es la capacidad de dirigir a equipos de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Esta competencia suele manifestarse, aunque no siempre, en cargos con autoridad jerárquica.
- 12. Manejo de conflictos:** Es la capacidad para identificar las posiciones propias y ajenas de una situación crítica o situación de conflicto, intercambio de percepciones y alcanzando acuerdos satisfactorios.
- 13. Responsabilidad:** Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

A: Encuestas

A.1 ENCUESTA N° 1

La siguiente encuesta se la realiza en la empresa Recapt S.A. en el área de entregas masivas con el fin de investigar si los procesos de Selección de Personal están acorde a la necesidad de la empresa y al perfil del cargo constituido ya que existe una rotación de personal masiva, se lo realiza a 20 trabajadores.

1. Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

Si No

2- está de acuerdo con todos los procesos de selección que se realizaron para su contratación

Sí No

3- El puesto de trabajo es el que usted esperaba?

Sí No

4- cree que las competencias adquiridas durante su experiencia laboral, le ayudaron para poder ser tomado en cuenta y ser contratado en nuestra empresa

Sí No

5- El proceso de selección le pareció largo y con mucha presión?

Sí No

6- El puesto de trabajo cumple con sus expectativas?

Sí No

7- Al ingresar a la empresa sintió buenas relaciones interpersonales?

Si No

8- Cree usted que está en el puesto de trabajo correcto?

Si No

9- Las tareas a usted asignadas son las adecuadas?

Si No

10- En el puesto de trabajo que se encuentra actualmente, le sirve las competencias tomadas en cuenta en el proceso de selección?

Sí No

A. 2 ENCUESTA N° 2
Primera encuesta (2011)

Esta encuesta nos servirá para saber si existe rotación de personal en el periodo 2011 y cuanto se modificara en el 2012, tomando en cuenta la necesidad de crear procesos de selección por competencias dentro del área. Esta misma encuesta será tomada a la población existente en el periodo 2012 para ver la variación

1-En el 2011 la rotación de personal se incrementó con los procesos de selección existente en la empresa?

SI NO

2-Las competencias utilizadas en los procesos de Selección de Personal en el 2011 se adaptaron a partir del perfil del cargo?

SI NO

3-Cree usted que los procesos de Selección son de alguna manera los causantes para que exista rotación en el área?

SI NO

4-Cree que usted que se maneja actualmente dentro de la empresa competencias en el personal para un buen desempeño en el puesto de trabajo?

SI NO

5-Considera usted que su proceso para ser seleccionado fue el indicado y que le ayudo para estar en el puesto indicado?

SI NO

A. 3 ENCUESTA N° 3
Segunda encuesta (2012)

1-En el 2012 la rotación de personal se incrementó con los procesos de selección existente en la empresa?

SI NO

2-Las competencias utilizadas en los procesos de Selección de Personal en el 2012 se adaptaron a partir del perfil del cargo?

SI NO

3-Cree usted que los procesos de Selección son de alguna manera los causantes para que exista rotación en el área?

SI NO

4-Cree que usted que se maneja actualmente dentro de la empresa competencias en el personal para un buen desempeño en el puesto de trabajo?

SI NO

5-Considera usted que su proceso para ser seleccionado fue el indicado y que le ayudo para estar en el puesto indicado?

SI NO

TABLAS DE CUADROS

Tabla N°: 1 Proceso de comparación	9
Tabla N°: 2 Recolección de información acerca del cargo	12
Tabla N°: 3 Selección en una sola etapa	13
Tabla N°: 4 Selección secuencial en dos etapas	14
Tabla N°: 5 Selección secuencial en tres etapas.....	14
Tabla N°: 6 Tareas.....	33
Tabla N°: 7 Criterios de Rendimiento	34
Tabla N°: 8 Criterio de Rendimiento Superior.....	35
Tabla N°: 9 Tareas.....	36
Tabla N°: 10 Criterios de Rendimiento	37
Tabla N°: 11 Criterio de Rendimiento Superior.....	38
Tabla N°: 12 Cargo Gerente de Operaciones	39
Tabla N°: 13 Criterios de Rendimiento	40
Tabla N°: 14 Criterios de Rendimiento.....	41
Tabla N°: 15 Competencias.....	42
Tabla N°: 16 Perfil del cargo ejecutivo courier.....	43
Tabla N°: 17 Competencias.....	44
Tabla N°: 18 Perfil del monitor	45
Tabla N°: 19 Competencias.....	46
Tabla N°: 20 Perfil del Cargo Gerente de Producción	47
Tabla N°: 21 PREGUNTA N° 1 En el 2011 la rotación de personal se incrementó con los procesos de selección existentes en la empresa?	48
Tabla N°: 22 PREGUNTA N° 2 las competencias utilizadas en los procesos de selección de personal en el 2011 se adaptaron a partir del perfil del cargo?	49
Tabla N°: 23 PREGUNTA N° 3: Cree usted que los procesos de selección son de alguna manera los causantes para que exista rotación en el área?	50
Tabla N°: 24 PREGUNTA N° 4: cree usted que se maneja actualmente dentro de la empresa competencias en el personal para un buen desempeño en el puesto de trabajo?.....	51
Tabla N°: 25 PREGUNTA N° 5: Considera usted que su proceso para ser seleccionado fue el indicado y que le ayudo para estar en el puesto indicado?.....	52

Tabla N°: 26 PREGUNTA N° 1: Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?.....	53
Tabla N°: 27 PREGUNTA N° 2: Esta de acuerdo con todos los procesos de selección que realizaron para su contratación?	54
Tabla N°: 28 PREGUNTA N° 3: El puesto de trabajo es el que usted esperaba?	55
Tabla N°: 29 PREGUNTA N° 4: Cree que las competencias adquiridas durante su experiencia laboral, le ayudaran para poder ser tomado en cuenta y ser contratado en nuestra empresa? ...	56
Tabla N°: 30 PREGUNTA N° 5: El proceso de selección le pareció largo y con mucha presión?.....	57
Tabla N°: 31 PREGUNTA N° 6: El puesto de trabajo cumple con sus expectativas?	58
Tabla N°: 32 PREGUNTA N°7: Al ingresar a la empresa sintió buenas relaciones interpersonales?	59
Tabla N°: 33 PREGUNTA N° 8: Cree usted que esta en puesto de trabajo correcto?.....	74
Tabla N°: 34 PREGUNTA N° 9: Las tareas a usted asignadas son las adecuadas?	61
Tabla N°: 35 PREGUNTA N° 10: - En el puesto de trabajo que se encuentra actualmente le sirve las competencias tomadas en cuenta en el proceso de selección?	62