



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Proyecto de investigación como requisito previo a la obtención del Título de  
Ingeniero Comercial.

**“DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA  
COMPAÑÍA LOGIRAN. S.A”**

**AUTORES:**

CRISTINA NATALI BAQUE QUIMI

MARLON JAVIER SANTANA CHELE

**TUTOR:**

ECON. CARLOS IZURIETA

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

2014

## **AGRADECIMIENTO**

Agradeciendo a Dios por la culminación de nuestro proyecto de investigación, a nuestros padres por su enseñanza brindada, a nuestros demás familiares y amigos quienes a lo largo de nuestras vidas nos han apoyado y motivado en nuestra formación académica, creyendo en nosotros en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades.

Agradecemos también a nuestro tutor, ECON. CARLOS IZURIETA por dirigir nuestro proyecto de investigación por su asesoramiento, confianza, colaboración y apoyo en el proceso de realización del mismo.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de los conocimientos impartidos.

En general a todos quienes de alguna u otra manera contribuyeron de forma desinteresada en la elaboración de nuestro proyecto de investigación.

**CRISTINA Y JAVIER**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente Proyecto a mi Madre Marcela Chele Choez y a mi Padre Otilio Santana Choez por su apoyo para mi crecimiento profesional y personal por su esfuerzo constante y ser mi fuerza motora que guía mi camino.

A nuestro tutor el Econ. Carlos Izurieta por su apoyo en el termino del proyecto investigativo de una manera satisfactoria.

**MARLON JAVIER SANTANA CHELE**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto de investigación con mucho cariño a mis queridos padres Carlos y Amelia, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme cuando sentía que el camino se terminaba; a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

A toda mi familia, a mi abuelita Francisca, a mi tía Delida por su apoyo incondicional y en especial a alguien que ya no nos acompaña físicamente pero que está siempre en nuestros corazones mi tía Edita.

A mi amor y compañero Javier Santana por el desarrollo de este proyecto y la culminación del mismo que con mucho esfuerzo y dedicación hemos logrado llegar a la meta.

**CRISTINA NATALI BAQUE QUIMI**

## **CERTIFICACION DEL TUTOR**

Guayaquil, Abril del 2014

Certifico que el Proyecto de Investigación titulado, **“DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA COMPAÑÍA LOGIRAN. S.A”**, ha sido elaborado por la Srta. CRISTINA NATALI BAQUE QUIMI y el Sr. MARLON JAVIER SANTANA CHELE, bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendidos ante el Tribunal que se designe el efecto.

**ECON. CARLOS IZURIETA**

## CONTENIDO

	PÁGINA
CAPÍTULO I	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 UBICACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.1 OBJETIVOS GENERALES	4
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4.2 LIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
CAPITULO II.	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1.1 ANTECEDENTES BASADOS EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN CIERTAS EMPRESAS DEL MERCADO.	8
2.1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y SU INCURSIÓN EN EL MERCADO - RESEÑA HISTÓRICA DE RANSA COMERCIAL S.A.	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
2.2.1 LAS COMPETENCIAS	14
2.2.1.1 COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA	16
2.2.1.2 MODELOS DE COMPETENCIAS	17
2.2.1.3 COMPETENCIAS LABORALES	20
2.2.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.	20
2.2.2.1 ¿QUÉ PROPONE EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?	23
2.2.2.2 ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR GESTIÓN POR COMPETENCIAS	23
2.2.2.3 OBJETIVOS DE UN SISTEMA POR COMPETENCIAS	24
2.2.2.4 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	26
2.2.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	26
2.3 MARCO CONCEPTUAL	28
2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	33
2.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.5.1 DIMENSIONES Y GUÍAS DE LAS VARIABLES	35
2.5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	36
2.6 HIPÓTESIS	38
2.6.1 HIPÓTESIS GENERAL	38

CAPÍTULO III	39
3. MÉTODOS Y RESULTADOS	39
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	40
3.3 POBLACION Y MUESTRA	42
3.4 TÉCNICA O INSTRUMENTO	44
3.5 VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	45
CAPÍTULO IV	46
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	46
4.1 ANÁLISIS DE DATOS	46
4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	46
4.2.1 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA LOGIRAN S.A.	47
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
CAPÍTULO V	68
5. PROPUESTA	68
5.1 TEMA	68
5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	68
5.3 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	69
5.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	69
5.4.1 OBJETIVO GENERAL	69
5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	69
5.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO	69
5.5.1 ANÁLISIS CRITICO	69
5.5.2 ANÁLISIS SITUACIONAL	70
5.5.3 ANÁLISIS OPERATIVO	72
5.6 IMPORTANCIA	73
5.7 FACTIBILIDAD	73
5.8 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	75
5.9 REQUISICIÓN DE PERSONAL	92
5.10 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS	92
5.10.1 RECLUTAMIENTO INTERNO	94
5.10.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO	96
5.11 PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	97
5.11.1 DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN	97
5.12.1 FASE DE PRESELECCIÓN	104
5.12.2 FASE DE SELECCIÓN	105

CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	108
INDICE DE TABLAS	109
ÍNDICE DE GRÁFICOS	111
INDICE DE FIGURAS	112
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	117

## INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto de Investigación, plantea el tema Diseño y Desarrollo del proceso de Selección de Gestión del Talento Humano por Competencias en la compañía LOGIRAN S.A. ubicada en el km 14 ½ vía a Daule en la ciudad de Guayaquil.

La Selección de Talento Humano por Competencias no solo se ha aplicado en grandes compañías, sino en medianas y pequeñas empresas, porque es una herramienta que les ha permitido desarrollar su estructura interna como Talento Humano. Se plantea este proyecto en la compañía LOGIRAN por los múltiples problemas que han surgido, por el poco compromiso y la no implementación de un proceso de selección por competencias.

Sí se implementa este modelo de gestión por competencias, se logrará un aporte estratégico al negocio, reduciendo niveles de rotación y aumentará la retención de colaboradores en la empresa.

Por tal motivo el presente proyecto de investigación pretende ser una guía a seguir, con el propósito de minimizar los resultados negativos que se presentan en el Departamento de Talento Humano ante el poco compromiso laboral en la compañía LOGIRAN, se planteará un modelo a seguir que nos permitirá medir los resultados de los procesos actuales aplicados.

Los temas abordados están divididos en cinco capítulos, partiendo de lo general a lo particular, de tal manera que en el **primer capítulo** se va a plantear el problema base de esta investigación, el mismo que nos llevará a conocer la formulación y sistematización del problema de la investigación, los objetivos generales y específicos, la justificación donde se explica de forma convincente el motivo por el qué y para qué se va a realizar la investigación, así como también el alcance, delimitación y limitación del problema.

**El segundo capítulo** está enfocado principalmente a conocer los

fundamentos teóricos, conceptuales y legales, teniendo como base las definiciones ofrecidas por los diversos autores investigados, que nos dan soporte al proyecto de investigación.

**El tercer capítulo** consiste en utilizar la metodología, a conocer el diseño, el paradigma de la investigación, el tipo de estudio, el marco metodológico, los instrumentos de investigación, la muestra, el tamaño de la población y la caracterización de la muestra.

**El cuarto capítulo** se refiere al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la utilización de la metodología, permitirá contrastar las informaciones emanadas de los diferentes instrumentos empleados en el proyecto como encuestas observaciones, entrevista.

**El quinto capítulo** del proyecto concluye con la propuesta planteada que se enmarcará en el DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA COMPAÑÍA LOGIRAN. S.A, donde se dan a conocer los resultados finales, se establece el análisis de viabilidad y finalmente en base al desarrollo del proyecto de investigación se establecen las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **“DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA COMPAÑÍA LOGIRAN S.A”.**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Ubicación del problema**

Uno de los principales problemas con que se enfrenta la institución en la actualidad es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de sus colaboradores, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento del personal y de la institución.

El procedimiento que Logiran S.A. (Ransa) tiene actualmente para el proceso de Reclutamiento y Selección de personal lo ejecuta sin tomar en cuenta todas las herramientas que tiene a su alcance para los respectivos procesos, no se considera todas las políticas y los modelos por competencias, por liderazgo y efectividad para poder contratar el personal más capacitado. Se ha venido realizando el proceso de Reclutamiento y Selección sin contar con un manual, tampoco cuenta con procesos establecidos por lo que carece de información, datos de tiempos, únicamente se cuenta con los archivos y evidencias dejadas de los procesos anteriores. A continuación se presenta en la Figura # 1 el proceso actual de reclutamiento y selección en la compañía.

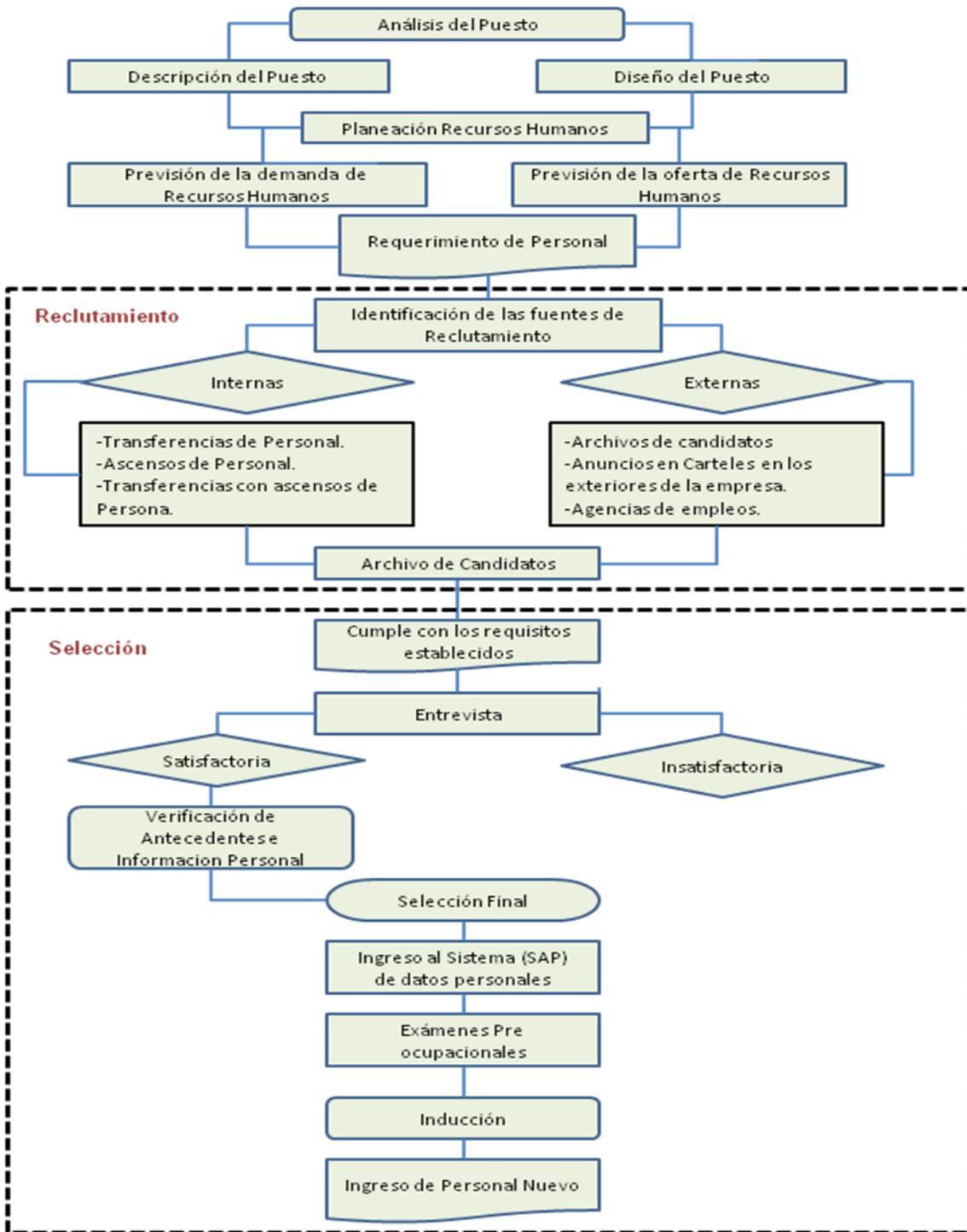


Figura # 1 Proceso Actual de reclutamiento y Selección en la Compañía LOGIRAN

Fuente: Logiran S.A

La dinámica institucional en la actualidad esta demandando un replanteamiento en el manejo del Talento Humano, basado en competencias, las mismas que están tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de la institución,

las que están orientadas al desarrollo del conocimiento y el aprendizaje permanentes.

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución y técnicas de admistración, refiriéndose a los aspectos internos y externos de la organización (Idalberto, Administración de Recursos Humanos 5ta edición, 2000) ( ver tabla # 1 técnicas utilizadas en el ambiente) entre ellas el subsistema de reclutamiento y selección. Esta fundamentación facilita un marco de criterios esenciales para desarrollar técnicas, constituyendose así como un factor fundamental del logro de los objetivos de Logiran S.A. y del desarrollo de su personal.

<b>Técnicas utilizadas en el ambiente externo</b>	<b>Técnicas utilizadas en el ambiente interno</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Investigación del mercado laboral.</b></li> <li>– <b>Reclutamiento y selección.</b></li> <li>– <b>Relaciones con instituciones de formación profesional.</b></li> <li>– <b>Legislación laboral.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Análisis y descripción de cargos</li> <li>– Evaluación de cargos.</li> <li>– Evaluación de desempeño.</li> <li>– Plan de carreras</li> <li>– Políticas.</li> </ul>

Tabla # 1 Técnicas utilizadas en el ambiente  
Fuente: Administración de Recursos Humanos Idalberto Chiavenato (pág 150)

El presente proyecto de investigación presenta el diseño y desarrollo del proceso de selección de gestión de Talento Humano por Competencias para la compañía Logiran. S.A.

### 1.1.2 Formulación del problema

Según lo expuesto en el planteamiento del problema se podría formular la siguiente problemática:

¿Qué impacto generará para el personal que actualmente labora para la compañía Logiran S.A., y para los futuros colaboradores la implementación de un modelo de selección de Talento Humano por Competencias?

Las exigencias del mercado actual y el desarrollo de la administración de Talento Humano son las principales causas para que los modelos de técnicas de administración de personal se caractericen por la eficiencia de sus procesos para obtener el logro empresarial.

Bajo esta perspectiva surge la necesidad de realizar un nuevo modelo de reclutamiento y selección basado en competencias.

### **1.1.3 Sistematización del problema**

1. ¿Cómo se aplica el concepto de competencia al proceso de selección del Talento Humano?
2. ¿Cuál es el proceso de selección que realiza actualmente la compañía Logiran S.A.?
3. ¿De qué manera contribuye el enfoque de competencias a la selección de personal?
4. ¿Cómo se debe seleccionar el Recurso Humano para aprovechar su talento?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivos Generales**

Diseñar y desarrollar el proceso de selección de gestión de Talento Humano por Competencias en la compañía Logiran. S.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Detectar las falencias del actual sistema de selección.
- ✓ Elaborar un sistema de competencias de acuerdo a los perfiles del cargo aplicables a la selección.

- ✓ Establecer el nivel de correlación existente entre las competencias personales de los postulantes y las competencias definidas en el perfil del puesto al cual se evaluaría.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo es importante ya que contribuye con información relevante, útil y aplicable en el mercado laboral.

Además aporta las bases de cómo competir, así como de desarrollar nuevas habilidades que son de gran utilidad, conociendo el comportamiento de la gestión del individuo dentro de la organización en un período determinado, el cual se llevará a cabo de forma continua, a fin de obtener los mejores resultados para retroalimentar y mejorar los procesos de trabajo, fomentando equidad y brindando a los trabajadores una base satisfactoria sobre la cual fundamentar expectativas.

Cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe elaborarse en función de los requerimientos que los empleados deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

La Gestión de Selección de Talento Humano por Competencias, es un modelo que permitirá alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Para los directivos y empleados es de importancia el conocer el presente trabajo porque identificarán con sus propias necesidades el tipo de personas competentes que requieren dentro de la compañía.

## 1.4 ALCANCE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### 1.4.1 Delimitación del problema

El alcance es para todo el personal de la compañía Logiran S.A., se identificarán las actividades y se clasificarán en cuanto a su naturaleza, elaborando y evaluando los planes de desarrollo, presentando indicadores que demuestren la eficacia del proyecto y las necesidades de mejora.

A continuación se presenta un cuadro con la delimitación de la problemática a estudiar:

<b>SECTOR</b>	Privado
<b>ÁREA</b>	Recursos Humanos
<b>ASPECTO</b>	Efectos del nuevo modelo de reclutamiento y selección por competencias.
<b>TEMA DEL PROYECTO</b>	Diseño y desarrollo del proceso de selección de gestión de Talento Humano por Competencias en la compañía Logiran. S.A.
<b>PROBLEMA</b>	Actualmente la compañía Logiran en su proceso de reclutamiento y selección de personal no cuenta con un proceso definido y establecido.
<b>TIEMPO</b>	Año 2014
<b>LUGAR</b>	Guayaquil.

Tabla # 2 Delimitación del problema  
Elaborado por: autores

### 1.4.2 Limitación del problema

El tiempo que se demorará ejecutar el proyecto será de un mes.

## **CAPITULO II.**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Una excelente gestión del Talento Humano, se basa en la visión futurista de los administradores y su capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que activan una avalancha de cambios, por los que muchas empresas no sobreviven, y para poder sobrellevar estos cambios es importante una estructura organizacional sólida y bien definida. Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. (Movilla, 2010)

Guédez (2005) indica que "No puede haber competitividad empresarial sin el desarrollo de competencias personales; el conocimiento y las capacidades de los sujetos revelan las cartas del juego, y las actitudes y valores predicen cómo cada quien juega con las cartas que tiene".(pág. 128) Por otra parte, Bunk (2004) afirma que "Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo". (pág. 157)

Las competencias cada día cobran más fuerza ante la necesidad de los sectores económicos de contar con instituciones que respondan a las exigencias propias de la globalización y la flexibilidad de los mercados.

Los altos estándares, las certificaciones para ingresar en el mercado internacional y desarrollar empresas de clase mundial han hecho una vez más enfatizar la importancia del hombre y su talento para contribuir y agregar valor dentro de este contexto.

Actualmente las empresas han adoptado el modelo por competencias de manera institucional, creando sistemas de gestión humana coherentes con sus planes estratégicos y con su creencia que las personas, sus capacidades y su motivación

son las que crean la ventaja competitiva y establecen la diferencia en las empresas de éxito.

### **2.1.1 Antecedentes basados en la selección por competencias en ciertas empresas del mercado.**

Se analizó la efectividad del proceso de selección por competencias implementado en 5 empresas del sector privado de Bucaramanga como son: Extrucol (Tuberías y accesorios en polietileno), Fresca leche (Productos lácteos), Carlixplas (Plásticos), Hotel Dann Carlton (Alojamiento) y Compañía de General de Aceros S.A (Productos Metalúrgicos), en donde se seleccionaron los profesionales encargados de la dirección del área de recursos humanos, con quienes se desarrolló una entrevista cualitativa estructurada con guía.

Esta investigación de tipo descriptivo transversal permitió evidenciar que las empresas adoptaron el modelo de selección por competencias con el objetivo de optimizar su sistema de selección de personal, y perfeccionar el ya existente observándose implementaciones sin un adecuado seguimiento que permita evaluar los avances y resultados reales. Sin embargo el modelo les permitió a las empresas capacitar el personal según las competencias propias, obtener mayor rendimiento de los empleados, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral.

El modelo de gestión humana por competencias fue adoptado por las empresas con el fin de competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan.

En las empresas anteriormente mencionadas se observó la necesidad que tuvieron de rediseñar el proceso de selección, buscando equidad en el momento de seleccionar personal, además de encontrar una mejor forma de evaluar la ejecución de sus trabajos; implementando de esta manera un modelo de competencias funcional el cual se adecuaba a los requerimientos de la organización.

Uno de los beneficios que se han obtenido es tener empleados con características específicas para cada cargo, teniendo como consecuencia un elevado nivel de motivación, responsabilidad y contar con personal comprometido con la empresa. Otro punto a resaltar es el aumento del rendimiento de los trabajadores en cada uno de sus puestos caracterizándose por conocimiento de sus tareas debido a la seguridad en sus acciones.

Como se puede notar por lo mencionado anteriormente el modelo de selección por competencias ha influido en la ejecución de las tareas propias de cada cargo de manera positiva observándose en las áreas de productividad, desempeño y compromiso. (Saba, 2006)

El proceso permitió describir de una forma detallada la evolución que tiene el empleado cuando crea una conciencia, aprovechamiento y responsabilidad en torno al trabajo que realiza en equipo teniendo como finalidad el beneficio para la organización. De esta manera se observa que una correcta selección por competencias y una adecuada capacitación de sus empleados en torno a las mismas conllevan a un estado susceptible de influir positivamente en el desempeño; ya que todo proceso de selección trata de predecir el desempeño futuro de un trabajador en un puesto, función y condiciones determinadas a favor de la empresa; entre las que se encontraron mejor calidad de servicio al cliente que provocaban competitividad, mayor utilidad, productividad, compromiso, lealtad y por ende el beneficio de la organización, ratificando su reconocimiento externo. Lo anterior es válido sustentarse en las aportaciones que hace Levy Leboyer (2004) que propone que las empresas para ser competitivas tendrán que saber seleccionar, promover y retener a los más dotados cumpliendo con todas sus competencias tanto individuales como colectivas. (pág. 142)

También se tomó como referencia al BANCO DEL PACIFICO, en Octubre del 2012 era muy importante contar con un talento humano capaz y motivado que pueda hacer carrera en la institución y para ello era necesario seleccionar personas que cumplan con el perfil requerido y con el potencial necesario para adaptarse rápidamente a la cultura de la organización. Era de suma importancia que los cajeros nuevos cuenten con todas las herramientas para que puedan

realizar su trabajo de la mejor forma, no solo en la parte de procedimientos sino que conozcan las pautas de cómo atender a los clientes que se acercan a sus ventanillas. Con la implementación del diseño del proceso de selección de personal por Competencias y el programa de capacitación para los cajeros, la institución consiguió seleccionar aspirantes para el área de caja con un mejor perfil para el cargo de cajeros(as) logrando fortalecer sus habilidades y competencias, contando con colaboradores con mejor nivel de preparación y entrenamiento, así proporcionarán un servicio adecuado a los clientes y el Banco mejora su imagen. (MARIANA, 2012)

### **2.1.2 Antecedentes de la empresa y su incursión en el mercado - Reseña histórica de Ransa Comercial S.A.**

Ransa Comercial S.A. es un operador logístico integrado que forma parte del Grupo Romero.

La Compañía se dedica principalmente a los siguientes negocios: almacenes, terminal de almacenamiento, transporte, frío, archivos, SIL y distribución. Asimismo, actúa como vehículo para la inversión en valores, especialmente, en empresas del Grupo.

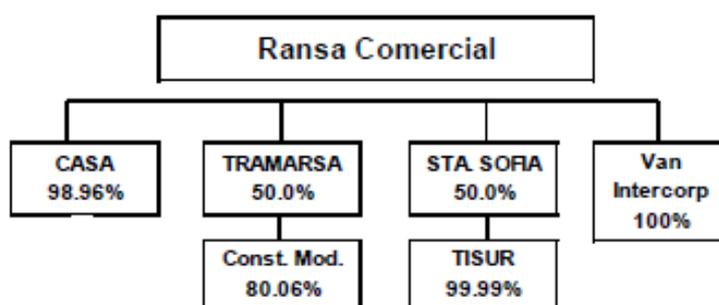
Ransa Comercial S.A. se constituyó en 1939. La Empresa tiene como subsidiarias a Compañía Almacenera S.A. (CASA), en la que posee el 98.96% del accionariado; Santa Sofía Puertos S.A., con una participación del 50%; Trabajos Marítimos S.A. (TRAMARSA), con el 50% del capital; y, Van Intercorp S.A., con el 100%. Cabe señalar que CASA se fundó en 1969, siendo su principal actividad la prestación de servicios de almacenaje.

Por su parte, Santa Sofía Puertos S.A. se fundó en 1996, y se dedica a mantener inversiones en acciones de empresas subsidiarias. La compañía posee el 99.99% del accionariado de Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR), la cual tiene la concesión del terminal portuario de Matarani.

De otro lado, Trabajos Marítimos S.A. se constituyó en 1990, y es una empresa líder en el negocio portuario en el Perú. Cuenta con nueve sedes ubicadas estratégicamente en la costa peruana.

Asimismo, brinda diversos servicios entre los que destaca remolcaje, agenciamiento marítimo, estiba y desestibaje, entre otros. Esta subsidiaria posee el 80.06% del accionariado de Construcciones Modulares S.A.

Finalmente, Van Intercorp S.A. se constituyó en Panamá y se dedica principalmente a la compra y venta de inversiones en acciones.



Fuente: Ransa Comercial S.A.

Figura # 2 Distribución de Ransa Comercial  
Fuente: Ransa Comercial s.a.

Ransa Comercial posee el 50% del accionariado de Consorcio Naviero Peruano S.A. (CNPSA). Sin embargo, el manejo de la compañía es independiente y en ese sentido no consolida información financiera con Ransa Comercial.

CNPSA se fundó en 1959 y se encuentra dedicada al transporte marítimo nacional e internacional de carga, especialmente de granos. Además, cuenta con acceso a líneas navieras que le permiten unir al Perú con el resto del mundo.

Como parte de su proceso de internacionalización, Ransa Comercial posee el 45% del accionariado de Logiran S.A. (Ecuador) y el 20% del capital social de

Consortio Portuario Arica S.A., consorcio que mantiene la concesión del Frente de Atraque N°1 del Puerto de Arica.

Ransa Comercial ha sido estructurada en divisiones orientadas a soluciones por:

- 1) Sector (Consumo Masivo, Minería y Energía, Operador Logístico Refrigerado e Industria)
- 2) Especialidad (Terminal y Ransa Empresario y Archivo)
- 3) Territorio (Paita).

La división Consumo Masivo brinda servicios de almacenamiento, distribución, transporte y solución integrada logística a los clientes de este sector.

Por su parte, la división Minería y Energía ofrece servicios de almacenamiento, transporte y solución integrada logística a los clientes de estos sectores.

La división Operador Logístico Refrigerado (OLR) brinda servicios a empresas con productos que requieren de refrigeración. Ofrece servicios de procesadora, transporte, centro de distribución y solución integrada logística refrigerada.

Asimismo, la división Industria se dedica a brindar servicios de almacenamiento y transporte a los clientes del sector.

La división Terminal y Ransa Empresario ofrece servicios a importaciones para traslado del puerto y almacenamiento para cumplir con los trámites aduaneros. Igualmente, para exportaciones brinda servicios de almacenamiento y traslado al puerto.

La división Archivo se encarga principalmente de brindar el servicio de custodia y administración de documentos y medios magnéticos.

Finalmente, la división Paita brinda servicios de almacenamiento, distribución, transporte, solución integrada logística y terminal de almacenamiento, en el norte del país.

De este modo, Ransa busca ofrecer un servicio de operación logística integral, de forma tal que sus clientes perciban mejoras en la eficiencia de sus operaciones a través de los servicios que se les brinda.

Por lo anterior, la Compañía ofrece una diversidad de servicios relacionados como almacenaje, distribución, agencia de aduanas, sistemas y archivo de información, gestión y seguimiento de compras internacionales, gestión de fletes y transporte de carga internacional, entre otros. Asimismo, utiliza la sinergia que generan sus distintas subsidiarias y filiales para ofrecer un servicio integrado. La Empresa viene creciendo en la Región Andina y en Centroamérica replicando el modelo peruano.

LOGIRAN S.A. (Ransa en Ecuador) inició operaciones en el país del norte en 2003 y actualmente cuenta con sedes en Guayaquil y Quito, donde brinda servicios de almacenes y distribución, atendiendo a empresas como Supermercados Santa María, Alicorp, Damco, Arcor, entre otros.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Chiavenato (2009) expone una definición bastante completa de reclutamiento y selección; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar. (pág. 208)

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En una definición más amplia la Selección de Personal, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado. (Idalberto,

Administración de Recursos Humanos 5ta Edición, 2000)... La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y su potencial, a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Es de gran importancia para la organización, el proceso de reclutamiento y selección basado por competencias, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados.

El objetivo fundamental es Diseñar el proceso de selección de personal basado en competencias para que sea aplicado en la compañía Logiran S.A., a todos los niveles jerárquicos de esta organización.

### **2.2.1 Las competencias**

La etimología del término competencia deriva de la palabra latina *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”. Estos significados se remontan al siglo XV. (Eduardo, 2011)

Las competencias se definen como los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y participar en el mundo en el que vive, no es una condición estática, sino que es un elemento dinámico que está en continuo desarrollo. Puede generar, potenciar, apoyar y promover el conocimiento.

Las competencias no son un tema que se esté hablando sólo recientemente. David McClelland, uno de los precursores del tema de las competencias y catedrático de Harvard, comenzó con el estudio de la “Motivación Humana” y derivó a las Competencias a través de un enfoque conductista el afirma que “Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se

presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo”. (pág. 136)  
Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede interpretar lo que ve añadiendo o desechando información respecto del candidato.

Según Spencer y Spencer (2003) competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”. (pág. 85)... En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo.

Benavides (2003) “las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”. (pág. 76)... Es decir, es un conjunto de aptitudes y actitudes a desarrollar en una persona las cuales son la base de su desenvolvimiento para realizar funciones y actividades dentro de una área específica donde requiriera de los conocimientos adecuados, de habilidades específicas y la actitud positiva para realizarlas tareas.

El uso del término competencia ha sido bastante difuso. Diversos autores consideran este concepto sinónimo de habilidad o destreza, mientras que otros lo diferencian de estos vocablos. A pesar de esta imprecisión terminológica, este concepto se ha ido extendiendo en los distintos ámbitos, tanto laborales como educativos.

Las empresas necesitan de su personal, un determinado nivel de desempeño una serie de comportamientos específicos que les garantice sobrevivir, permanecer y crecer, por este motivo el término competencias promueve en los directivos de las empresas su atención en la gestión por competencias.

Para una mejor comprensión de los componentes de las competencias, es decir de los atributos que causan desempeños superiores, Spencer y Spencer

(Berrocal, 2001) utilizan la analogía del iceberg, la que nos indica que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie; y en la parte más profunda del iceberg se encuentra el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos. La siguiente gráfica ilustra este concepto.

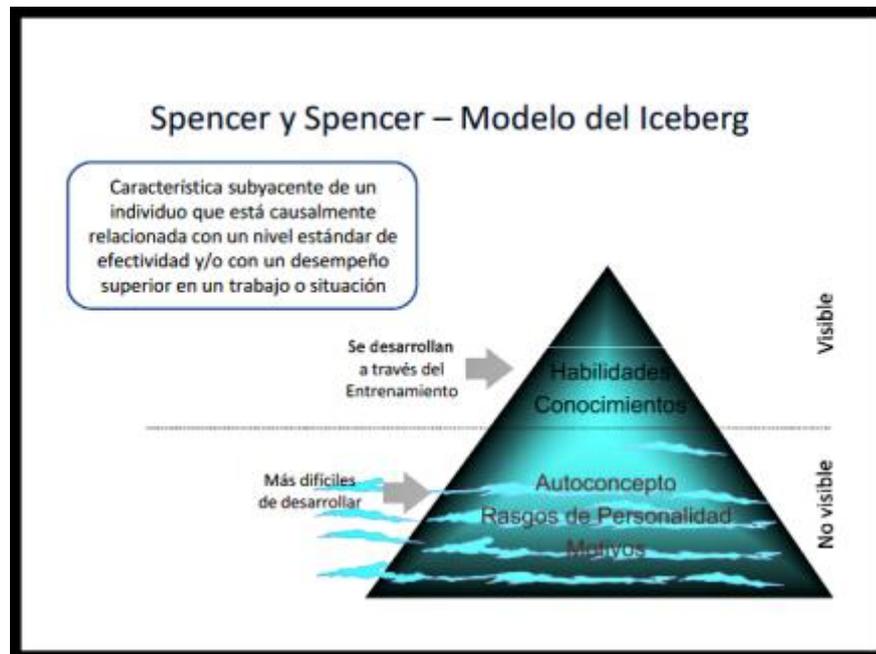


Figura # 3 Modelo de Iceberg

Fuente: [www.monografias.com/trabajos91/gestion-competencias-sector-publico/gestion-competencias-sector-publico.shtml#ixzz2qV3pxwad](http://www.monografias.com/trabajos91/gestion-competencias-sector-publico/gestion-competencias-sector-publico.shtml#ixzz2qV3pxwad)

### 2.2.1.1 Componentes de una competencia

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico. (UNAD, 2013)

Las competencias indican formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo.

### **Contenidos implicados en una competencia:**

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

**SABER:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

**SABER HACER:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

**SABER SER:** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

**SABER ESTAR:** Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

#### **2.2.1.2 Modelos de competencias**

Se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens las clasifica en tres modelos fundamentales: conductista, funcional y constructivista.

**Modelo Conductista:** Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización.

**Modelo Funcional:** Toma como punto de partida el análisis funcional.

Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

**Modelo Constructivista:** Está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas.

Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje.

MOD.	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO
CONDUCTISTA	Los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.	Niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.	Capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y da dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otros.
FUNCIONAL	Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.	Nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.	<b>Desempeño</b> Observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo. <b>Conocimiento</b> Identificación de las partes de la máquina y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.
CONSTRUCTIVISTA	Las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.	Este vincula en parte los dos modelos anteriores.	El modelo constructivista que pone atención en el carácter emergente de las competencias, teniendo como base el proceso de elaboración por parte de los sujetos o los actores.

Tabla #3 Modelo de Competencias  
Elaborado por: autores

### 2.2.1.3 Competencias laborales

Carranza (2011) afirma que es “El conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que poseen los individuos en mayor o menor grado, a fin de lograr eficaz y eficientemente los objetivos de un puesto dado, dentro de la organización”. (pág. 128)... La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

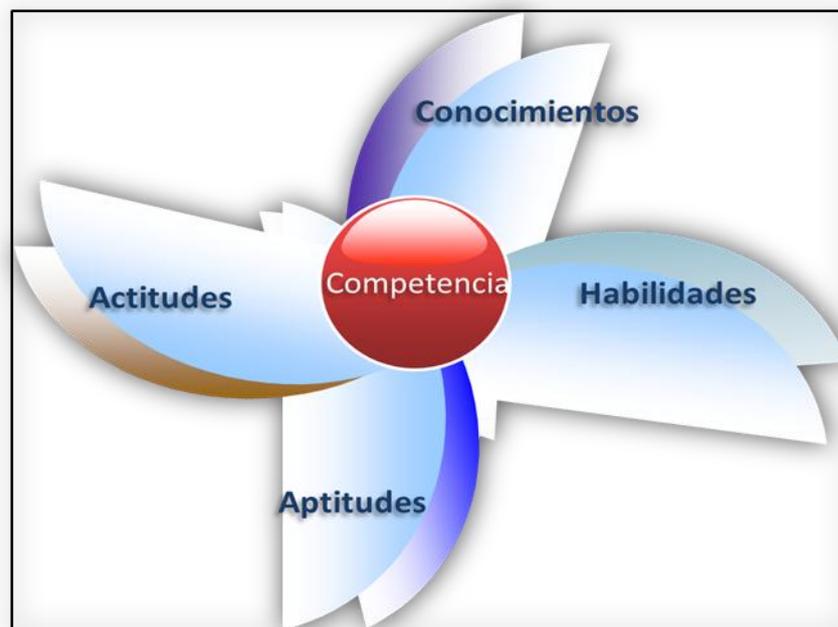
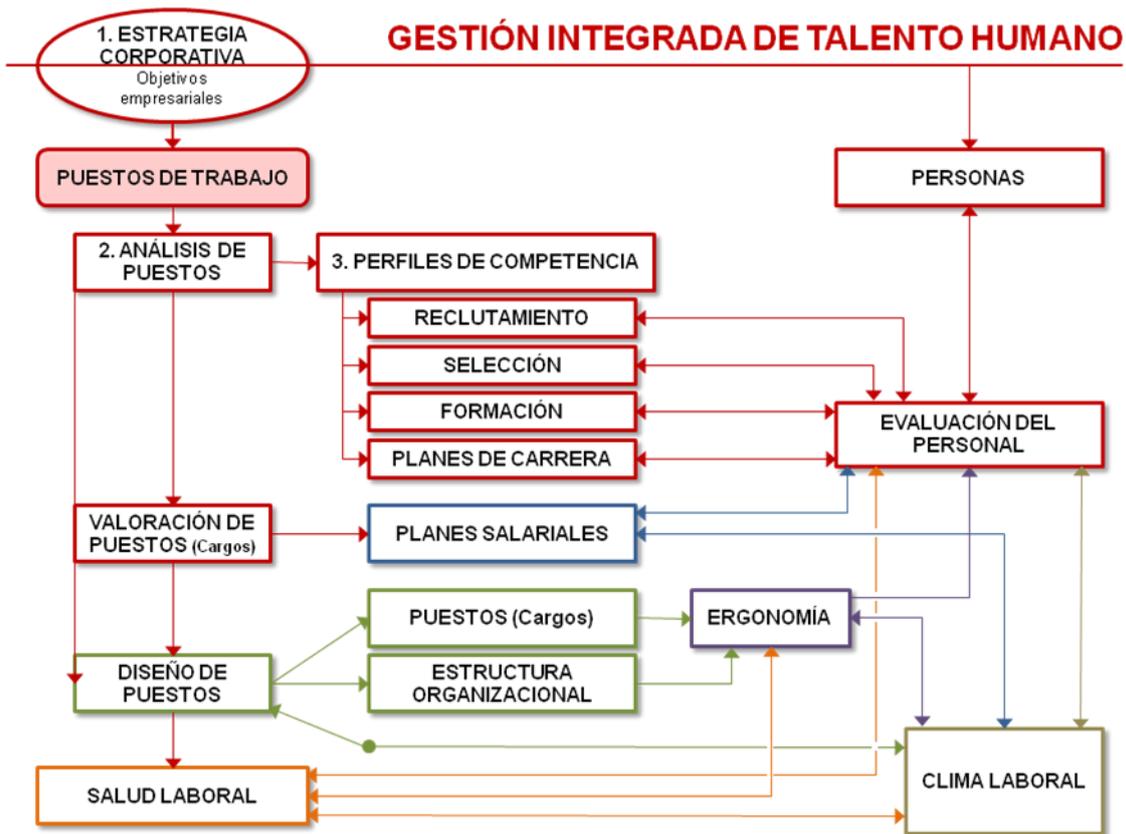


Figura # 3 Componentes de una Competencia- Clemente T. Vera  
Fuente: <http://www.slideshare.net/clementetvera/seleccin-por-competencias->

### 2.2.2 La Gestión del Talento Humano por Competencias.

La Gestión de Competencias tiene su base en la gestión del conocimiento y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos.



14

Figura # 4 Gestión integrada al Talento Humano  
Fuente: Gerencia del Talento Humano – Escuela de Ciencias Estratégicas

CINTERFOR/OTI, (2005) “Los sistemas de gestión de recursos humanos por competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencias establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas.” (pág. 345)

En este sentido se puede decir, que el estudio de la gestión por Competencias se centra en el estudio de las potencialidades de cada individuo, potencialidades que no son adquiridas en el desarrollo de una carrera, si no que son innatas en los individuos y pueden ser desarrolladas en el ejercicio de su profesión.

La gestión por Competencias promueve elevar en un grado de excelencia las potencialidades de cada individuo en el que hacer de la empresa, aumentar el nivel de desempeño en los procesos llevados a cabo por el trabajador en términos de calidad.

Algunos autores como Fernández (2001) plantea que las competencias en el ámbito laboral son definidas como competencias claves, y se refiere al término como “aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados”.(pág. 221) ... De aquí que las competencias claves necesiten ser valiosas, raras, costosas de imitar, por lo cual son totalmente inherentes al capital humano de la organización.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacarse entre las demás. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

El enfoque por competencias permite a la empresa experimentar el cambio desde modelos de administración de personal a una concepción donde las personas son vistas desde la perspectiva de capital humano, por lo tanto con potencial para aportar y sobre todo con capacidad para generar mejoras e innovación continúa en la empresa. (NAVARRA.ES, 2005)

Con la gestión por Competencias la empresa busca aprovechar las habilidades y los conocimientos de los empleados para obtener el máximo provecho de ellos y tener alta productividad en la organización. Con esta concepción de la gestión y desarrollo de los recursos humanos, Logiran S.A., pretende aprovechar el valor implícito del talento humano: el conocimiento, la experiencia y la creatividad. Impulsando el nivel de excelencia de las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer o podrían hacer.

### 2.2.2.1 ¿Qué propone el modelo de gestión por Competencias?

El modelo de gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de la organización con énfasis en el factor humano. El propio modelo establece que ante una misma competencia, no todos los empleados de la organización precisan del mismo nivel de logro, por lo que la asignación de competencias iría acompañada del nivel de logro esperado.

A partir del perfil, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.

Es decir que el modelo de gestión por Competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.

### 2.2.2.2 Etapas en la implementación del modelo por gestión por Competencias

La gestión por Competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos identificados en la tabla # 4

PASOS	ACTIVIDAD	FINALIDAD
<b>Sensibilización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reuniones de presentación y discusión del modelo.</li><li>- Focos de discusión.</li><li>- Participación en charlas o seminarios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adquirir nuevas competencias.</li><li>- Detectar las equivocaciones del modelo vigente.</li><li>- Tratar sobre el tema</li></ul>

<b>Estudio de los puestos de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misiones o planes estratégicos de las áreas</li> <li>- Listar actividades correspondientes al puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar si son compatibles con la misión de la empresa.</li> <li>- Descripción de cada puesto</li> </ul>
<b>Definición del perfil de competencias requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listar las competencias requeridas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delinear los perfiles.</li> </ul>
<b>Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los puntos de excelencia y los de insuficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar nuevas competencias.</li> </ul>

Tabla # 4 Etapas en la implementación del Modelo de Competencias  
Elaborado por: autores

### 2.2.2.3 Objetivos de un sistema por competencias

El objetivo general de la gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección basado en los recursos humanos, concebidos integralmente, de manera que se puedan obtener mejores resultados en la organización. Dentro de ese objetivo general, por medio de la gestión por Competencias se intentan alcanzar varios objetivos específicos:

- ✓ Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ Diseñar e implantar programas de actuación que permitan mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas.
- ✓ Coordinar la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ✓ Vincular a los puestos directivos en la gestión de sus recursos humanos.

- ✓ Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- ✓ Fomentar la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos.
- ✓ Impulsar una toma de decisiones objetiva y con criterios homogéneos.

Si se define y aplica correctamente, a través de la gestión de Competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- ✓ Corto plazo. Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- ✓ Medio plazo. Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- ✓ Largo plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización, planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por consiguiente, de la organización.

El enfoque de competencias pretende lograr una gestión de la organización más ajustada a las personas, utilizando las características clave que tiene cada una de ellas para que los puestos de trabajo se desarrollen del modo más eficaz posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que consiga alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva.

#### **2.2.2.4 Implantación del sistema**

El sistema debe recoger aspectos característicos de la gestión de recursos humanos que hace la empresa como información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se debe analizar los procesos y procedimientos relativos a:

- 1) Reclutamiento y selección
- 2) Formación
- 3) Plan de carrera
- 4) Promoción
- 5) Retribución
- 6) Desempeño
- 7) Potencial

Aunque inicialmente el sistema de gestión por Competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- ✓ Perfiles ideales de los puestos.
- ✓ Grado de adecuación persona/puesto.
- ✓ Necesidades de formación individual y grupal.
- ✓ Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto
- ✓ Potencial de la persona a corto plazo.

El sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

#### **2.2.3 Reclutamiento y selección por competencias**

El reclutamiento y selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando a las empresas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente. (Rendon, 2004) Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos.

Los principales aspectos a considerar dentro del proceso de reclutamiento son:

- Identificar vacantes mediante la planeación de recursos humanos o la petición de la dirección.
- Determinar las características, conocimientos y habilidades que requiere el puesto, como las que posee el reclutado, y evaluar que tan óptimo puede ser el aspirante en el puesto.
- En este proceso el reclutador debe solicitar información adicional al reclutado con la finalidad de identificar las competencias del aspirante.
- Así mismo el reclutador debe considerar el entorno en el que el aspirante debe moverse tanto interna como externamente.
- El reclutador debe hacer la pregunta: ¿Qué es lo que realmente quiere de este puesto?, ¿Cuáles son sus conocimientos?, y al mismo tiempo el reclutador debe detectar las habilidades del aspirante entre las cuales se encuentra la capacidad para comunicarse, para resolver conflictos, para tomar decisiones, y de la misma manera debe identificar una actitud profesional o de disposición para aprender, todo esto de acuerdo a la descripción de puesto o las necesidades de la organización para lograr sus fines. (Garcia, 2011)

Por el contrario el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que aspirantes o solicitantes deben ser contratados, este proceso de no efectuarse adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos que se presentan durante la búsqueda de estos.

Dentro de los principales aspectos a considerar dentro del proceso de selección se encuentran:

- La aplicación de entrevistas.
- La aplicación de pruebas.

- La verificación de datos y referencias presentadas por el solicitante.
- Solicitud y revisión de examen médico.
- Decisión de contratar.

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. La organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

- Para alcanzar los objetivos propuestos: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de un departamento.
- Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes, debido a la rotación de personal.
- Porque han surgido un puesto de nueva creación debido a necesidades de la organización que no estaban previstas.
- Lo primero para comenzar un adecuado proceso de reclutamiento y selección es la planificación, aunque se debe tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral del Talento Humano minimizará los procesos imprevistos, mientras que una inadecuada gestión producirá una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección. (Pinto, 2007)

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Actitud.-** La actitud, un término definido principalmente desde la Psicología, puede entenderse de diversas formas. Entre ellas, se le considera como la postura que adopta el cuerpo humano según los diferentes movimientos del ánimo, sin embargo, la forma más común de entender aquello que se conoce por actitud es aquella disposición anímica del ser humano expresada de algún modo en particular. Es una forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinadas metas, designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. (MIS RESPUESTAS , 2005)

**Aptitud.-** En psicología, la palabra aptitud refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje.

**Habilidad.-** La habilidad supone una aptitud por parte del individuo para ejecutar una tarea, actividad o acción específica. Se relaciona con la capacidad, aunque ésta solamente entendida como una posibilidad del ser humano (habilidad y capacidad no se relacionan si hablamos por ejemplo de capacidad de almacenamiento en una computadora). Existen diferentes tipologías de habilidades, como las intelectuales o las físicas.

**Competencias.-** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**Competencias específicas.-** Son los comportamientos observables que se relacionan directamente con la utilización de conceptos, teorías o habilidades propias de la titulación.

**Competencia laboral.-** La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. (MUNDO LABORAL, 2013)

**Competente.-** Una persona es competente cuando ha adquirido un nivel alto y dominio de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y valores. Significa además ser propositivo con actitud respetuosa en donde se valora y valora a los demás, orienta, participa en diferentes actividades, en proyectos de participación social, etc.

**Comportamiento.-** Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos.

**Conocimientos.-** Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. Platón (340 ac)

**Diagnóstico.-** Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones.

**Diagrama.-** Es un tipo de esquema de información que representa datos numéricos tabulados.

**Entrevista.-** Es una técnica de obtención de requisitos que consiste en hablar con un usuario.

**Entrevista por competencias.-** Es una entrevista profunda donde se analizan todos los aspectos del candidato cara a cara según el perfil asignado por la empresa, así se detectan actitudes, aptitudes, valores, habilidades, aspectos que pueden dar cuenta del desenvolviendo en el puesto de trabajo y competencias complementarias del perfil.

**Estructura organizacional.-** Es una estructura determinada por la división formal de una organización en unidades de negocios, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocios.

**Formato.-** Es una forma particular de codificar información para ser almacenamiento.

**Gestión por Competencias.-** Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

**Jerarquía.-** Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos. Organización o clasificación de categorías o poderes, siguiendo un orden de importancia.

**Liderazgo.-** Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

**Modelo de gestión de Talento Humano.-** Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

**Motivos.-** Provocar movimiento, implicando un hecho psicológico que nos mueve a obrar, capacidad que poseemos todos los seres, para satisfacer nuestras necesidades físicas, y en el caso de las personas, también las intelectuales.

**Nivel de competencia.-** Puesto más elevado en la jerarquía de una empresa en el que un empleado desarrollaría convenientemente sus cualidades.

**Organigrama.-** Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización.

**Perfil de competencias.-** Está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

**Perfil ocupacional.-** Es una descripción de las habilidades que un trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

**Perfil profesional.-** Es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

**Plan estratégico.-** Es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

**Rasgos.-** Es una propiedad o peculiaridad distintiva. Puede tratarse de las facciones del rostro que permiten identificar a una persona.

**Reclutamiento.-** Es la forma de atraer al mayor número de posibles y adecuados candidatos al puesto ofertado, mediante anuncios públicos en periódicos, escuelas, Internet, recomendaciones, etc

**Rol social/valores sociales.-** Conjunto de normas, comportamientos y derechos definidos social y culturalmente que se esperan que una persona cumpla o ejerza de acuerdo a su estatus social adquirido o atribuido.

**Rol.-** El papel que despliega un individuo o un grupo en una actividad determinada.

**Selección de personal.-** Es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

**Talento Humano.-** Denominación adoptada en la gerencia moderna para dar cuenta en el campo laboral de la preponderancia de su fuerza de trabajo cuyo aporte va más allá de ser considerado un recurso productivo per se, para ser validado por su aporte a la empresa y a la sociedad. (ARANGO 2011)

## 2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

### Normas técnicas ecuatorianas

La certificación es la declaración de que el candidato tiene capacidades para generar los resultados esperados de la respectiva ocupación/competencia.

Estos resultados están definidos en las Normas Técnicas Ecuatorianas del Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN.

Un Sistema de Certificación de Competencias Laborales consiste en los siguientes procesos que se ejecutan de forma continua y dinámica:



Imagen # 5 Sistema de certificación de competencias laborales  
Fuente: <http://www.qualityecuador.com/contenidos/areas/normas.html>

Consiste en establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Una competencia laboral es el conjunto de capacidades entendidas como conocimientos, habilidades y actitudes de una persona para desempeñar exitosamente una ocupación laboral, en diferentes contextos.

## **Normalización**

Una vez identificadas las competencias, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. (Qualitur Certificación de Competencias)

## **Certificación en ISO 9001**

La Norma ISO 9001:2008 establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad.

Dentro de un mercado local o siendo un proveedor de clase mundial, la Calidad se ha vuelto una condición básica para la supervivencia de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas.

Clientes y usuarios cada vez más exigentes requieren respuestas concretas cuando se trata de calidad de los productos y de los servicios que reciben.

En este contexto, la Certificación de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de ISO 9001:2008 permite a las organizaciones:

- ✓ Demostrar su capacidad para proveer consistentemente productos o servicios que cumplan los requerimientos de los clientes y las normas aplicables.
- ✓ Orientar sus procesos hacia la satisfacción del cliente, promoviendo la mejora continua y con el compromiso de cumplir con los requerimientos legales y reglamentarios aplicables.

Para asegurar que las organizaciones cumplen con todos los requisitos de la norma ISO 9001:2008, independientemente del tipo, tamaño, producto o servicio suministrado, se realizan auditorías externas. (Ecuador, 2013)

La certificación es una actividad voluntaria reconocida por la industria.

Esta no existe para reglamentar o controlar las prácticas profesionales, pero sí para reconocer públicamente las competencias de las personas, diferenciándolas en el mercado de trabajo y mejorando la calidad de los servicios.

## 2.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**Variable independiente:** Modelo de reclutamiento y selección de Talento Humano

**Variable dependiente:** Desarrollo institucional

### 2.5.1 Dimensiones y guías de las variables

Dimensiones	Guías
<b>Perfiles de los cargos</b>	Cargo perteneciente a cada nivel jerárquico
<b>Competencias organizacionales</b>	Niveles de las competencias
	Indicadores conductuales
<b>Competencias funcionales</b>	Estudios y conocimientos
	Experiencia (años)
	Habilidades
<b>Proceso de reclutamiento</b>	Objetivos del proceso de reclutamiento
	Medios de reclutamiento
	Fuentes de reclutamiento
	Hojas de vida recepcionadas
<b>Proceso de selección</b>	Objetivos del proceso de selección
	Técnicas aplicadas para la identificación de competencias en los aspirantes
	Objetivos de las técnicas aplicadas
	Roles del equipo de selección
	Candidatos seleccionados
	Formatos utilizados para la recopilación de información arrojada por las técnicas
	Duración del proceso de selección
	Retroalimentación del proceso de selección
	Evaluación del proceso de selección.

Tabla No. 5 Dimensiones e indicadores de las variables  
Elaborado por: Los Autores

## 2.5.2 Operacionalización de las variables

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>				
<p><b>Actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación organizacional utilizando la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividades</li> <li>✓ Tiempo</li> <li>✓ Proceso de resolución y renovación.</li> <li>✓ Tecnología.</li> <li>✓ Ciencia del comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Largo plazo</li> <li>✓ Problemas</li> <li>✓ Admisión técnica del personal.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> </ul>	<p>¿Al momento de contratar a un trabajador en la empresa se considera algunas políticas?</p> <p>¿El reclutamiento y selección de personal debe responder a un mejoramiento institucional y laboral?</p> <p>¿El personal que entra a trabajar en la empresa responde a sus exigencias laborales?</p>	<p>Encuesta y guía de entrevista.</p>

Tabla No. 6 variables Dependiente  
Elaborado por: Los Autores

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				
<p><b>Las instituciones escogen a las personas más idóneas entre los candidatos, para ocupar un puesto en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias específicas de los participantes.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnicas o procedimientos</li> <li>✓ Personal potencial.</li> <li>✓ Admisión.</li> <li>✓ Organización de empresa</li> </ul>	<p><b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empleados</li> <li>✓ Trabajadores</li> </ul>	<p>¿Tiene la empresa un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias?</p> <p>¿Fue admitido en la empresa mediante un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias?</p> <p>¿Ha establecido el departamento de recursos humanos una política de admisión de personal?</p>	<p>Encuesta y cuestionario.</p>

Tabla No. 7 variables Independiente  
Elaborado por: Los Autores

## **2.6 HIPÓTESIS**

### **2.6.1 Hipótesis General**

¿Cómo incide un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en el desarrollo institucional?

El diseño del proceso de selección por competencias, permite contratar al recurso humano con el perfil requerido para el cargo y evitar deserciones antes tres meses.

## CAPÍTULO III

### 3. MÉTODOS Y RESULTADOS

#### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 Modalidad de la investigación

El propósito de esta óptica metodológica es asegurar que el proyecto de investigación alcance altos niveles de coherencia interna e integridad. En este sentido, en diseño representa una combinatoria de componentes estratégicos y necesarios.

El componente investigativo de este trabajo considera aspectos tomados del enfoque cualitativo de la investigación y de procesos de la investigación de tipo descriptivo, analítico, ya que la herramienta empleada para la recolección de la información es la encuesta. De la Investigación se han retomado los planteamientos sobre la finalidad de la investigación, la cual es transformar la realidad de un determinado ambiente; es así que en este trabajo diseña y desarrolla el proceso de selección por competencias que influyen el desempeño y la lealtad.

##### 3.1.2 Tipo de investigación

La presente investigación describe de una manera profunda, el proceso de selección actual en Logiran S.A., el mismo que tiene relación directa con la estructura orgánica institucional, por lo que es una investigación de tipo descriptiva, documental y de campo.

**Descriptiva** ya que comprendió la descripción, registro e interpretación del problema actual, además requirió de técnicas específicas así como de criterios y formatos de recolección de información, entrevistas directas con el personal y documentación.

**Documental** ya que se consultaron documentos bibliográficos, manuales de información, especificaciones, procedimientos y consultas de criterios.

**De Campo**, la cual permitió obtener la información necesaria directamente del área de estudio, donde se pudo observar las necesidades reales de las actividades que se plantearon.

### 3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis del presente trabajo, son los empleados de la compañía Logiran S.A., por la naturaleza de nuestra población, para nuestro estudio se tomará una muestra representativa de los empleados de la ciudad de Guayaquil, el total de colaboradores de la empresa es de 353, derivados de la siguiente manera:

<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>CARGO</b>	<b>N. DE PERSONAS</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Jefe de RRHH	1
	Asistente de Nomina	1
	Asistente de Selección	1
	Supervisora de RRHH	1
	Trabajadora Social	1
<b>Financiero</b>	Subgerente Adm.	1
	Contadora	1
	Asistente Contable	2
	Asistente de Facturación	1
	Asistentes Administrativos	3
	Cajero	1
	Recepcionista	1
<b>Seguridad Ocupacional</b>	Jefe de Seguridad Ocupacional	1
<b>Archivo y Digitalización</b>	Jefe de Archivo	1
	Analista de Archivo y digitalización	1
	Supervisores de Archivo	2
	Supervisor de Digitalización	1

	Auxiliares de Archivo	35
<b>Almacenes Gye</b>	Subgerente de Almacenes	1
	Jefe de Operaciones	1
	Supervisor de Bodega	4
	Operarios de Bodega	55
<b>Distribución Líquidos GYE</b>	Subgerente de Distribución	1
	Jefe de Operaciones Ambev Gye	1
	Ayudantes de Distribución	41
	Cajero	2
	Conferentes Nocturno	1
	Chofer	18
<b>Distribución Sólidos GYE</b>	Jefe de Operaciones	1
	Asistente De distribución	1
	Supervisores de Distribución	4
	Estibadores	5
	Choferes	17
<b>Distribución Quito</b>	Subgerente de Operaciones	1
	Jefe de Almacén	1
	Jefe de Distribución	1
	Supervisores de Distribución	2
	Estibadores	4
	Choferes	14
<b>Santa María Quito</b>	Subgerente de Operaciones	2
	Supervisores de Almacén	4
	Jefe de Operaciones	2
	Analista de Inventario	10
	Operarios de Bodega	100
<b>Sistema</b>	Jefe de Sistema	1
	Asistente de Sistema	2
<b>Total</b>		<b>353</b>

Tabla No.8 Personal de la compañía  
Fuente: Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

### 3.3 POBLACION Y MUESTRA

En todo proceso de investigación se establece el objeto de la misma, como lo es la población, de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio.

Dentro de la investigación es importante establecer cuál es la población y si de esta se debe tomar una muestra.

**Unidad de Análisis:** proceso de selección (perfil del puesto, tareas y responsabilidades del personal).

**Población:** Personal de Logiran S.A.

**Tipo de Muestra:** Probabilística es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra.

Según datos estadísticos y la unidad de análisis se calcula 353 empleados, esto nos servirá como población para efecto de determinar la muestra y el número de encuestas a realizar.

El tamaño de la muestra se define con el empleo de la siguiente fórmula:

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

**Dónde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Tamaño de la población

**p** = Posibilidad de que ocurra un evento,  $p=0,5$

**q** = Posibilidad de no ocurrencia de un evento,  $q=0,5$

**E** = Margen de error,  $E=0,05$

**Z** = Nivel de confianza, que para el 95%,  $Z=1,92$

$$n = \frac{353 (0.25)}{(353 - 1) (0.0025)} + 0.25$$
$$3.84$$

$$n = \frac{88.25}{0.88} + 0.25$$
$$3.84$$

$$n = \frac{88.25}{0.2291 + 0.25}$$

$$n = \frac{88.25}{0.4791}$$

$n = 184$  que es el número de personas que se va encuestar.

### 3.4 TÉCNICA O INSTRUMENTO

Para la realización del trabajo se examinaron y recolectaron datos relacionados con la planificación y puesta en marcha de las actividades. La información recolectada fue teórica - práctica, necesaria para cumplir con los objetivos planteados. Las técnicas utilizadas fueron:

<b>Técnica</b>	<b>Concepto</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Observación Directa</b>	Esta técnica se utilizó para identificar y describir los elementos que intervienen en el área de estudio.	Guía de entrevista y observación.
<b>Encuesta</b>	Esta técnica se utilizó para complementar la etapa de planeación, ejecución, análisis de los datos y presentación de la información del personal involucrado. Aquí se realizó la selección de una muestra para representar a la población definida para el estudio y se construyó un cuestionario válido para la medición de las variables de interés de la investigación, donde el personal expresó sus ideas.	Cuestionario de preguntas.
<b>La descripción</b>	Esta técnica está relacionada con la observación directa, se crearon registros detallados exclusivamente de la experiencia y la observación realizadas.	Guía de entrevista
<b>Entrevistas</b>	Platica personal con autoridades de la compañía y personas expertas en los puestos.	Guía de entrevista
<b>Análisis de documentos</b>	Antes de empezar con la investigación, se llevó a cabo un proceso de revisión de registros y documentos de la institución relacionados con el funcionamiento y la inspección de los elementos de estudio. Por medio de este método se extrajo	Bibliografía

	información y se consultó escritos acerca del tema que se tomaron como punto de partida y sirvieron además para dar apoyo técnico en la elaboración del trabajo	
<b>Páginas web</b>	Revisión de páginas web relacionadas con la investigación.	Internet
<b>Normas legales</b>	Revisión de documentos relacionados con normas técnicas de clasificación de puestos; y de gestión del talento humano.	Documentos
<b>Manejo de Programas de Computación</b>	Estos elementos además de agilizar los cálculos y el procesamiento de la información, fueron útiles a la hora de presentar los resultados en forma más ordenada.	Computadoras, impresoras, escáner.

Tabla # 9 Técnicas o instrumentos de la investigación  
Elaborado por: Los autores

### 3.5 VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La validación de la información permitió determinar las prioridades, considerar algunos recursos, seleccionar las necesidades que se aspiran resolver y definir realmente el problema.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE DATOS**

El problema definido se describe en términos de necesidad, en esta descripción, se desecha cualquier solución preconcebida, se definen intereses, se jerarquizan prioridades y se determinan las condiciones sobre las cuales va a descansar el diseño o modelo de selección por competencias.

Para análisis de corte cualitativo, se utiliza la técnica de la categorización donde se sumerge mentalmente en la realidad a través de la revisión de los relatos escritos recogidas durante el desarrollo de las entrevistas y/o las observaciones cumplidas, éstas se transcriben en un formato previamente preparado, se clasifican, conceptualizan, codifican, se agrupan y se asocian para obtener el análisis deseado.

En el análisis cuantitativo, se pueden emplear técnicas descriptivas como medias, medianas, porcentajes, frecuencias y medidas de dispersión y técnicas de relación y comparación como la correlación, análisis factorial. Así mismo, estos resultados se presentarían en gráficos, imágenes, figuras o matrices. Con estas técnicas, lo que se aspira es dar una visión general de los resultados, y los cálculos estadísticos permitirán desarrollar un discurso que explique las características de la situación y determine las debilidades que presenta la realidad objeto de estudio.

#### **4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos de la aplicación de la información proveniente de los cuestionarios de la entrevista se los analizará de la siguiente manera:

#### 4.2.1 Resultado de las encuestas realizadas al personal de la compañía LOGIRAN S.A.

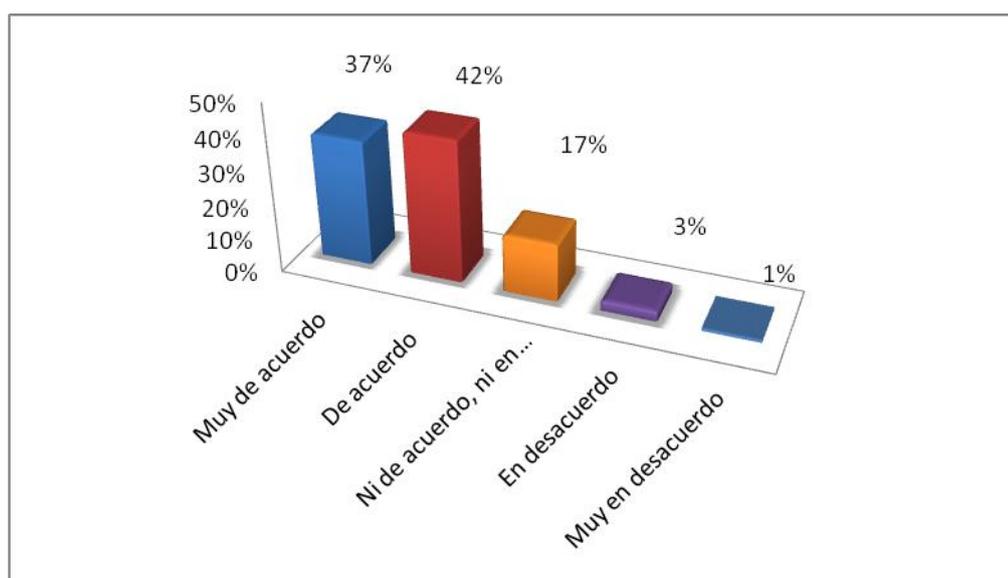
1) ¿Cree conveniente que LOGIRAN S.A. realice entrevistas por competencias?

Tabla # 10 Entrevistas por competencias

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	68	37
De acuerdo	78	42
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	31	17
En desacuerdo	5	3
Muy en desacuerdo	2	1
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

Grafico No.1



Fuente: Tabla # 10 Entrevistas por competencias  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** De acuerdo a la encuesta aplicada se puede concluir que un gran porcentaje del personal encuestado considera necesario que se realicen las entrevistas de competencias.

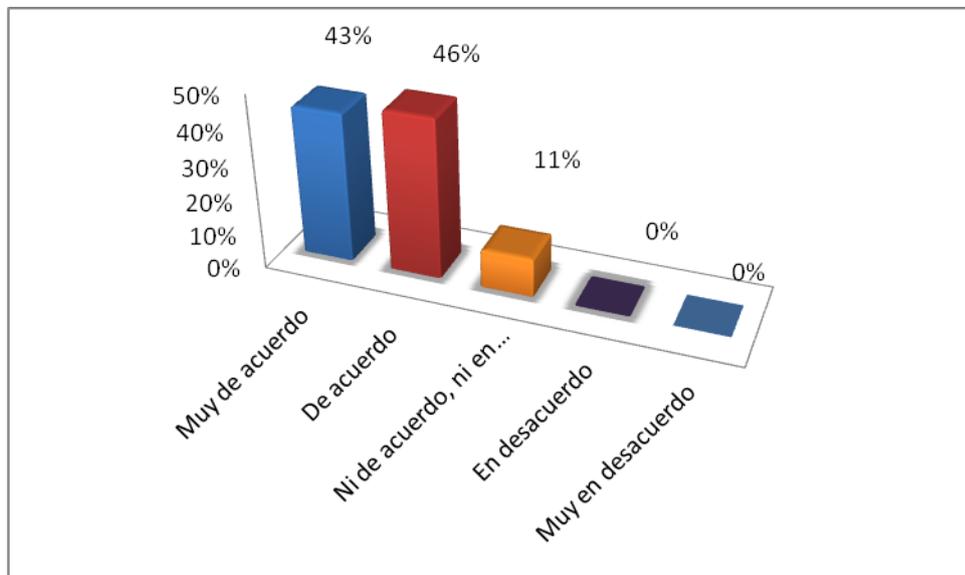
2) ¿Cree Ud. que el objetivo principal de la entrevista por competencias en la Compañía LOGIRAN S.A. es analizar y evaluar las competencias de las personas entrevistadas?

Tabla # 11 Evaluar las competencias

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	80	43
De acuerdo	84	46
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	11
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

Grafico No.2



Fuente: Tabla # 11 Evaluar las competencias  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En conclusión mediante las entrevistas por competencias se pueden elegir al personal más capacitado evaluando sus competencias individuales.

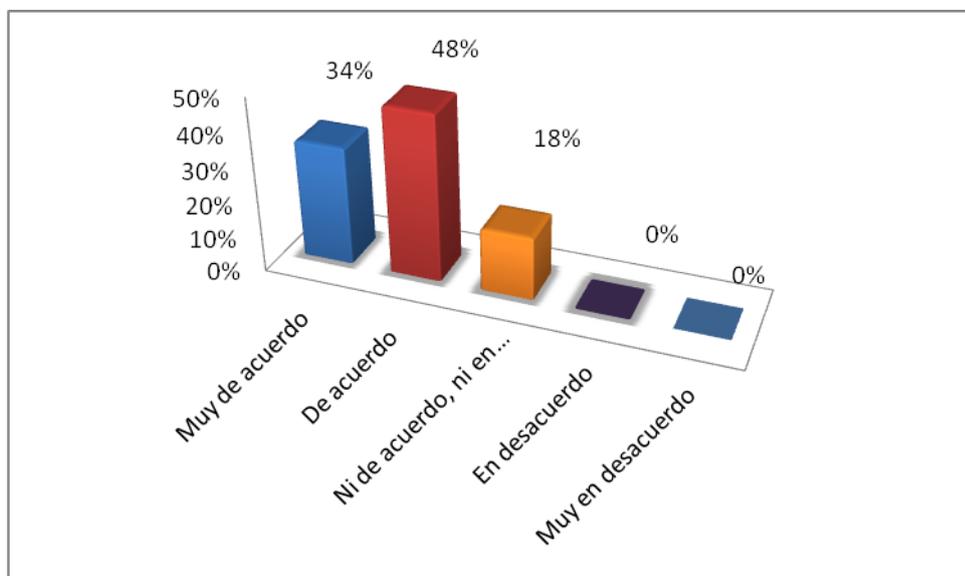
3) ¿Cree Ud. que en la entrevista por competencias se trata de conocer el grado de desempeño que se puede tener en un determinado puesto de trabajo?

Tabla # 12 Grado de desempeño

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	62	34
De acuerdo	89	48
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	18
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

Grafico No.3



Fuente: Tabla # 12 Grado de desempeño  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En conclusión al aplicar la entrevista por competencias mediríamos las habilidades y el desempeño del candidato en su puesto de trabajo.

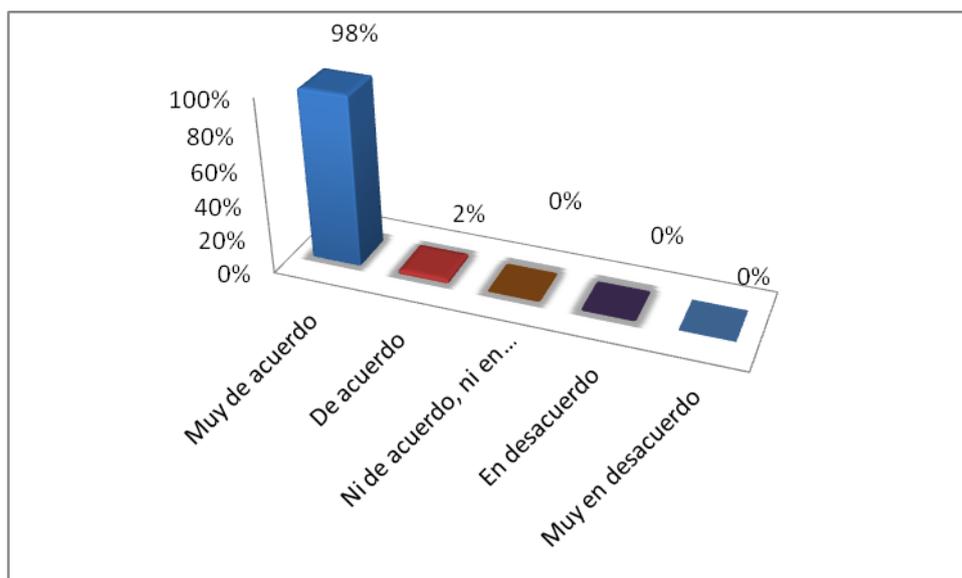
4) ¿Cuándo LOGIRAN S.A. realiza reclutamientos por competencias es necesario que el candidato conozca la Misión, Visión y Objetivos?

Tabla # 13 Conocimiento de Misión, Visión y Objetivos

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	180	98
De acuerdo	4	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

Grafico No.4



Fuente: Tabla # 13 Conocimiento de Misión, Visión y Objetivos  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En consecuencia un gran porcentaje contestó que los posibles candidatos cuando son convocados por un reclutamiento externo por competencias deberían de conocer la Misión, Visión y Objetivos de la compañía.

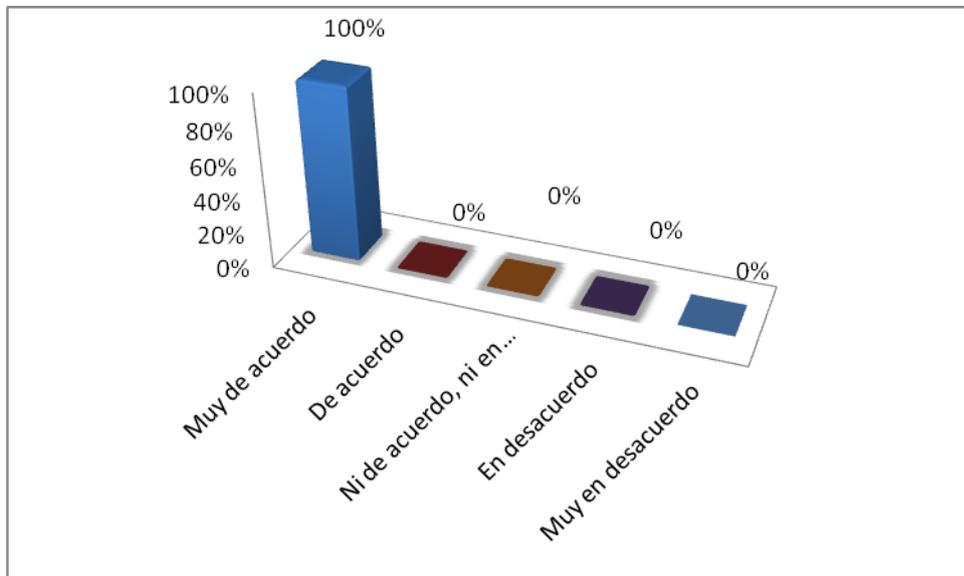
**5) ¿Sería conveniente que la Compañía LOGIRAN S.A. utilice varios medios de reclutamiento para la selección de personal?**

Tabla # 14 Medios de selección

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	184	100
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Grafico No.5**



Fuente: Tabla # 14 Medios de selección  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En conclusión un gran porcentaje considera necesario que la Compañía LOGIRAN S.A. utilice varios medios de reclutamiento para la selección de personal.

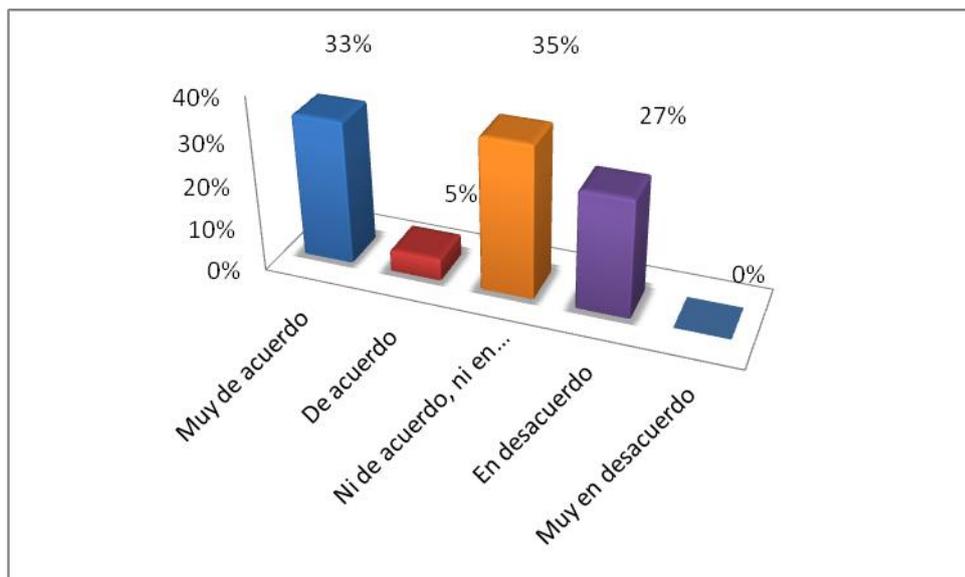
6) ¿Cree Ud. que la Compañía LOGIRAN S.A. posee ventajas competitivas en el Reclutamiento interno así como presentar un mayor índice de validez y seguridad?

Tabla # 15 Ventajas competitivas

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	60	33
De acuerdo	10	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	64	35
En desacuerdo	50	27
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

Grafico No.6



Fuente: Tabla # 15 Ventajas competitivas  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En conclusión los criterios están divididos ya que un gran porcentaje de los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo de que el reclutamiento interno presente la validez y seguridad para ser considerada una ventaja competitiva.

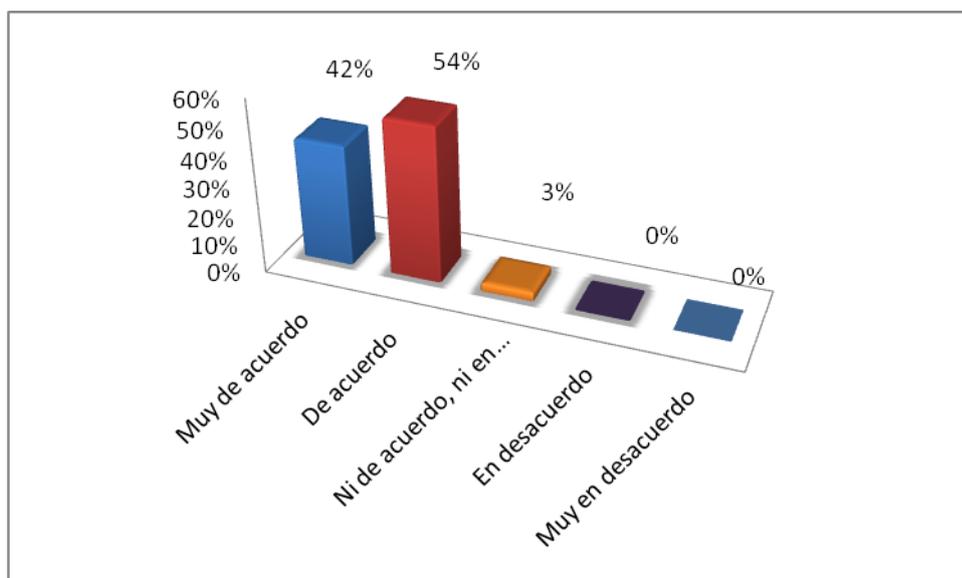
7) ¿Cree Ud. qué al utilizar la Compañía LOGIRAN S.A. el proceso de Reclutamiento por competencias sería más fácil conseguir personal?

Tabla # 16 Proceso de reclutamiento por competencias

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	78	42
De acuerdo	100	54
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	3
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

Grafico No.7



Fuente: Tabla # 16 Proceso de reclutamiento por competencias  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** Se puede concluir que un gran porcentaje del personal cree que con el proceso de Reclutamiento por Competencias sería más fácil adquirir personal.

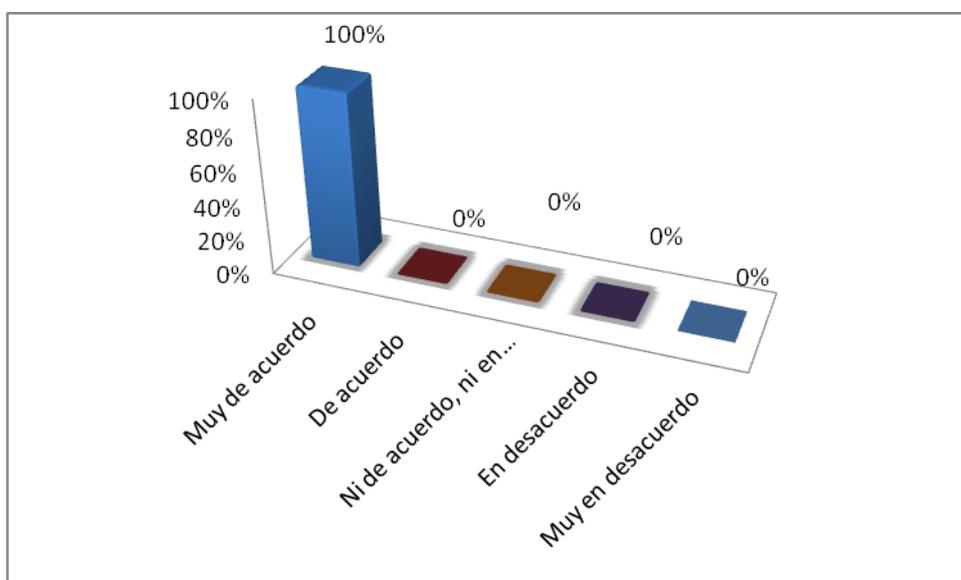
**8) ¿Dentro de las fuentes de reclutamiento la Compañía LOGIRAN S.A. debería aplicar la interna con mayor frecuencia “ascensos de personal”?**

Tabla # 17 Reclutamiento interno

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	184	100
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Grafico No.8**



Fuente: Tabla # 17 Reclutamiento interno  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En consecuencia un gran porcentaje de colaboradores está muy de acuerdo que en la Compañía LOGIRAN S.A. deberían aplicarse internamente con mayor frecuencia los ascensos de personal.

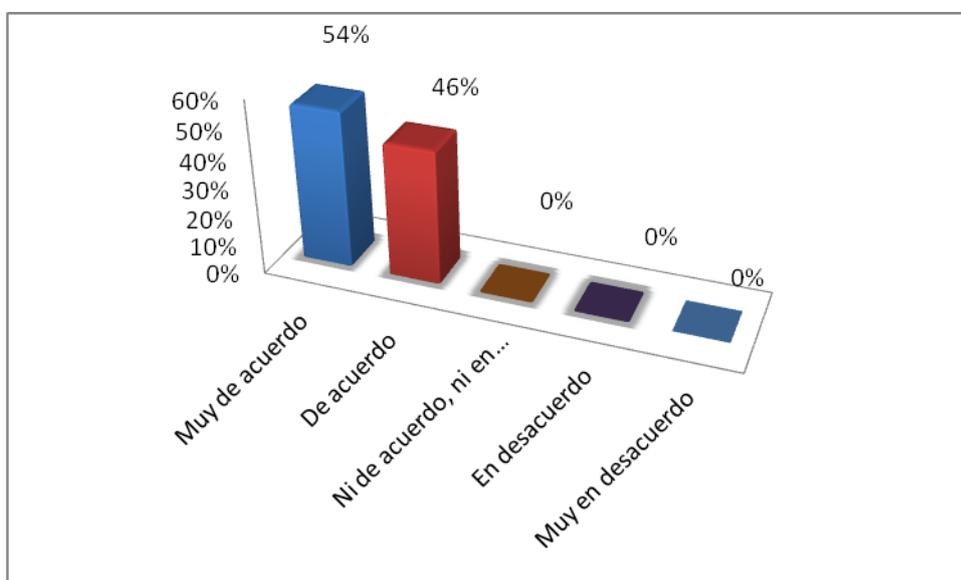
**9) ¿En el Reclutamiento la Compañía LOGIRAN S.A. debería establecer las competencias que la empresa requiere?**

Tabla # 18 Competencia que requiere la empresa

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	100	54
De acuerdo	84	46
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Grafico No.9**



Fuente: Tabla # 17 Competencia que requiere la empresa  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** Se puede concluir que un gran porcentaje está muy de acuerdo que en el Reclutamiento que la Compañía LOGIRAN S.A. aplique se deberían establecer las competencias que la empresa demanda.

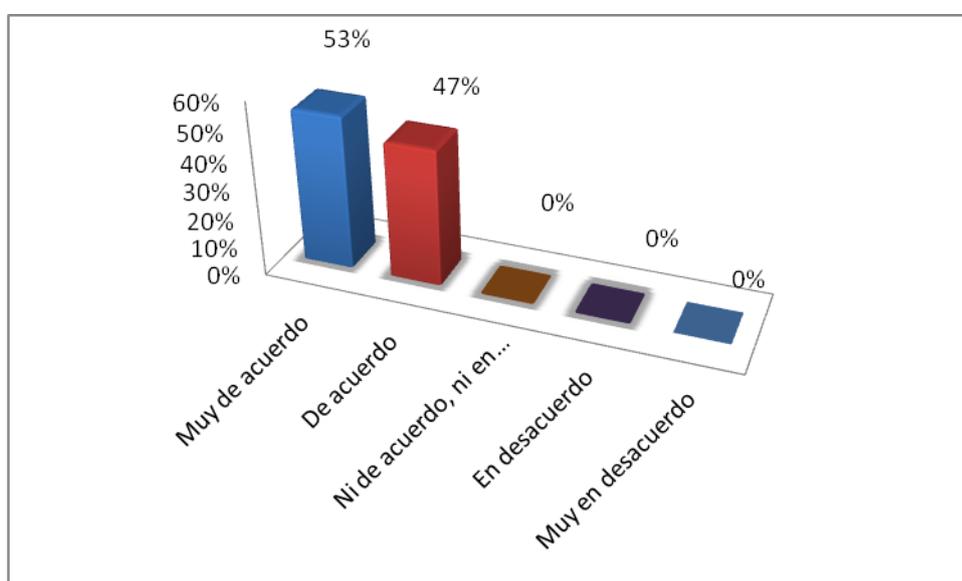
**10) ¿A través de las técnicas de reclutamiento la compañía LOGIRAN S.A. debería identificar y localizar las fuentes para atraer candidatos?**

Tabla # 19 Técnicas de reclutamiento

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	98	53
De acuerdo	86	47
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Grafico No.10**



Fuente: Tabla # 19 Técnicas de reclutamiento  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En consecuencia al aplicar las técnicas de reclutamientos en la Cía. Logiran un gran porcentaje de colaboradores está de acuerdo que se podrá identificar nuevas fuentes para captar candidatos.

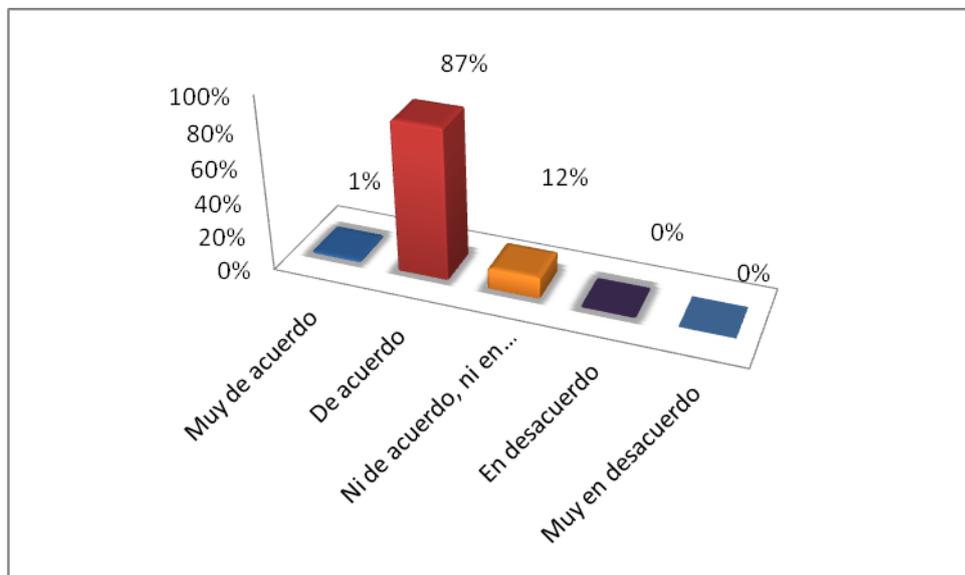
**11) ¿Piensa Ud. que el reclutamiento externo es menos confiable que el reclutamiento interno?**

Tabla # 20 Reclutamiento externo

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	2	1
De acuerdo	160	87
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	12
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Gráfico No.11**



Fuente: Tabla # 20 Reclutamiento externo  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** De acuerdo a los encuestados se puede concluir que un gran porcentaje de los colaboradores cree que el reclutamiento externo es menos seguro que al aplicar un reclutamiento interno.

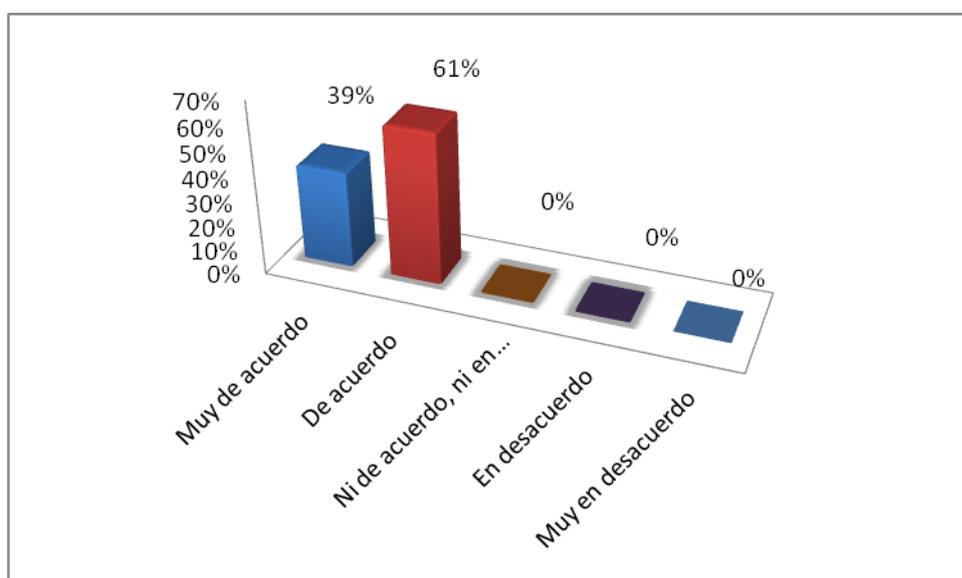
**12) ¿Al aplicar el reclutamiento externo en la compañía LOGIRAN S.A. permitirá obtener nuevas experiencias para la Organización?**

Tabla # 21 Experiencias nuevas

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	72	39
De acuerdo	112	61
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Grafico No.12**



Fuente: Tabla # 21 Experiencias nuevas  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En consecuencia un gran porcentaje expuso que con el reclutamiento externo la empresa a futuro contará con personal mejor capacitado y que aporten dichas experiencias en la Cía.

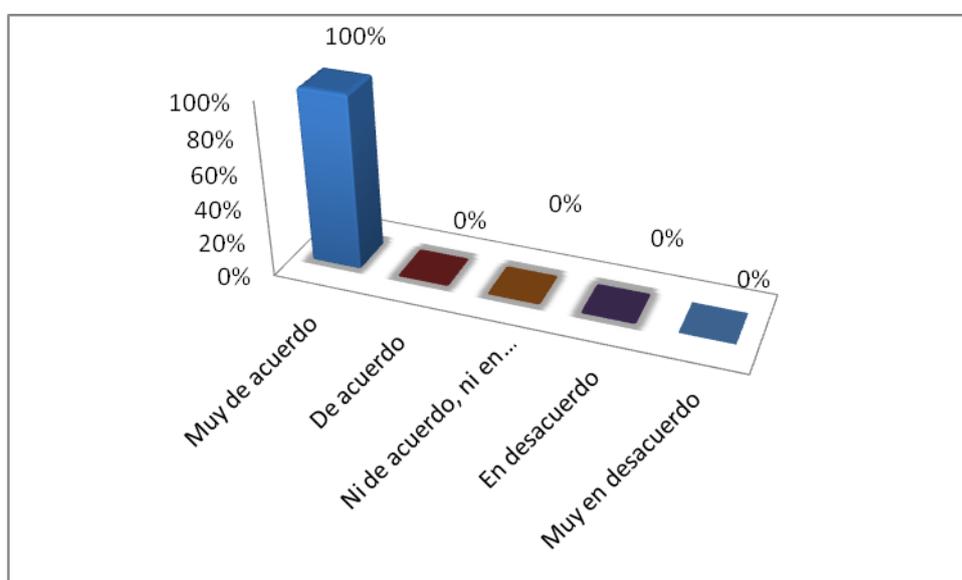
**13) ¿Piensa Ud. que al existir coordinación interna entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos de la empresa el reclutamiento interno sería exitoso?**

Tabla # 22 Coordinación interna

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	184	100
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Grafico No.13**



Fuente: Tabla # 22 Coordinación interna  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** Se puede concluir que todo el personal encuestado está muy de acuerdo al tener una coordinación interna entre el departamento de Recursos Humanos y los demás áreas de la Cía. Logiran el reclutamiento interno sería exitoso.

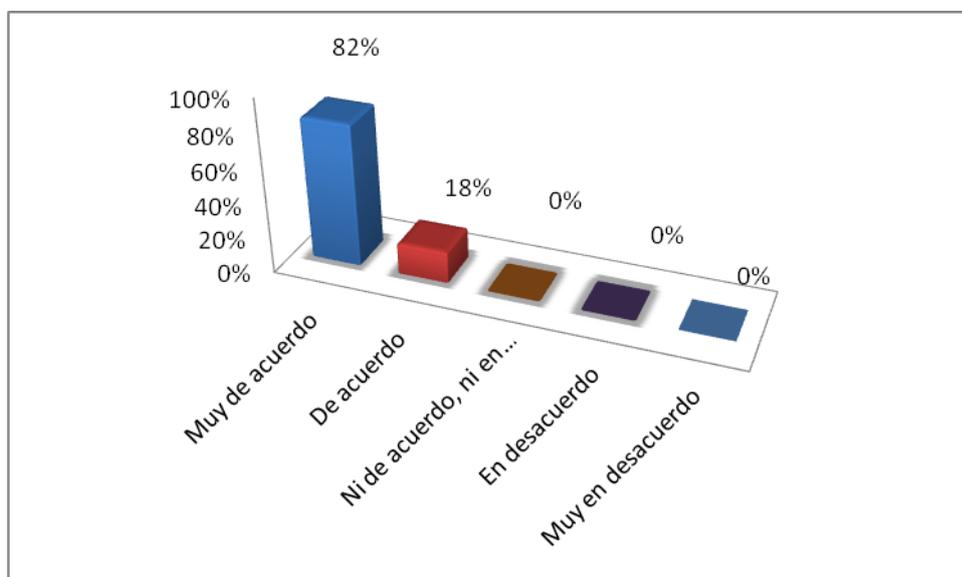
**14) ¿Piensa Ud. una de las principales ventajas del reclutamiento interno es que es más económico para la empresa?**

Tabla # 23 Ventajas del reclutamiento interno

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	151	82
De acuerdo	33	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Grafico No.14**



Fuente: Tabla # 23 Ventajas del reclutamiento interno  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En conclusión el reclutamiento interno es más económico para la empresa generando menos gastos Administrativos para la compañía y es considerada una ventaja entre los colaboradores.

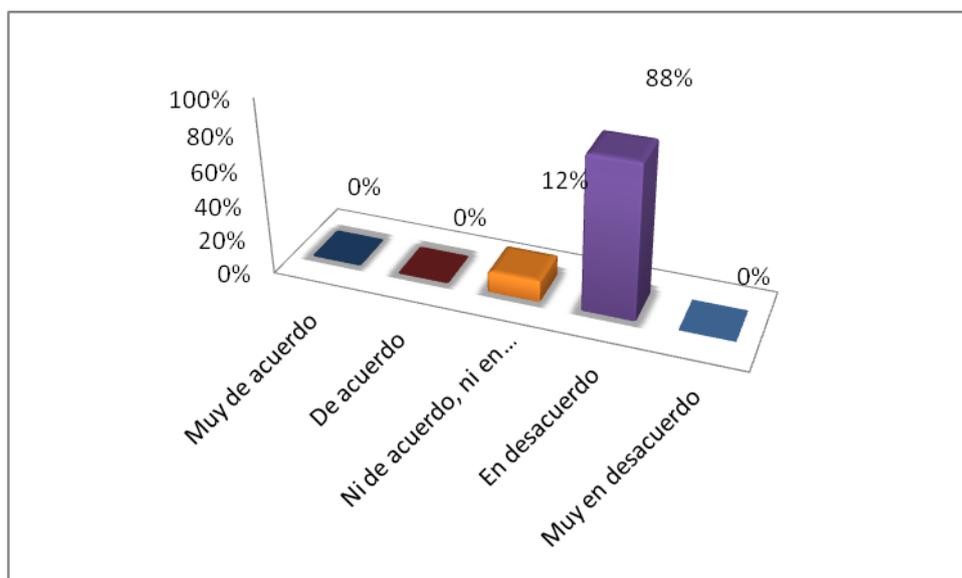
## 15) ¿El reclutamiento interno puede generar conflictos de selección?

Tabla # 24 Reclutamiento interno y selección

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	12
En desacuerdo	162	88
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

Grafico No.15



Fuente: Tabla # 24 Reclutamiento interno y selección  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En consecuencia se obtiene con la encuesta que el reclutamiento interno en ningún instante genera conflictos de selección entre los colaboradores.

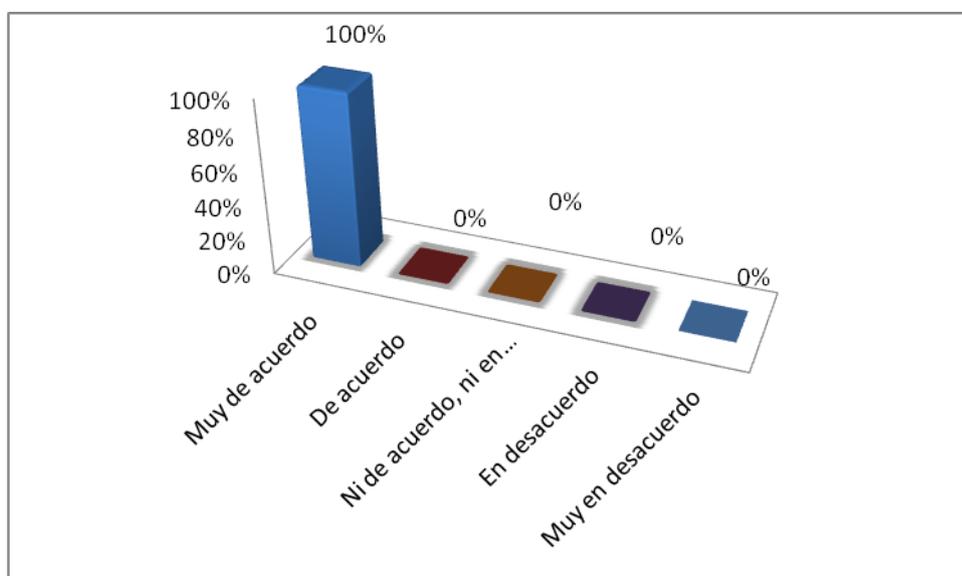
16) ¿Es conveniente que LOGIRAN S.A. tenga contacto con universidades, escuelas, entidades estatales, como medio de reclutamiento para la selección de personal?

Tabla # 25 Medios de reclutamiento

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	184	100
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

Grafico No.16



Fuente: Tabla # 25 Medios de reclutamiento  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** De acuerdo a los encuestados se puede concluir que un gran porcentaje considera que LOGIRAN S.A. tenga contacto con universidades y entidades para reclutar personal.

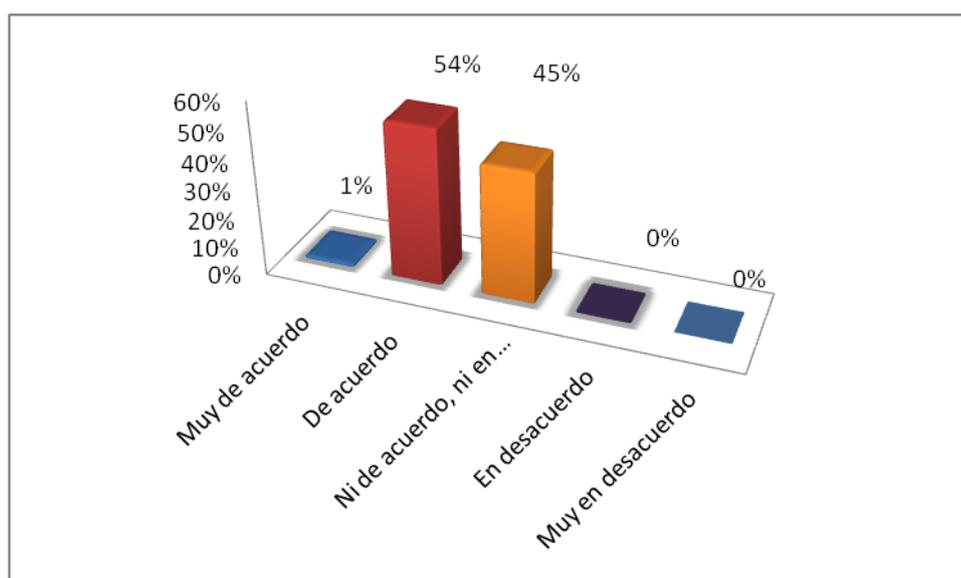
17) ¿Considera Ud. que el proceso de selección aplicado por la Compañía LOGIRAN S.A. es más explícito para desarrollar los test de conocimientos?

Tabla # 26 Test de conocimientos

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	2	1
De acuerdo	100	54
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	82	45
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

Grafico No.17



Fuente: Tabla # 26 Test de conocimientos  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En consecuencia los colaboradores respondieron a la encuesta que están de acuerdo que el proceso de selección en la Cía. Logiran si es explícito para aplicar los test de conocimientos.

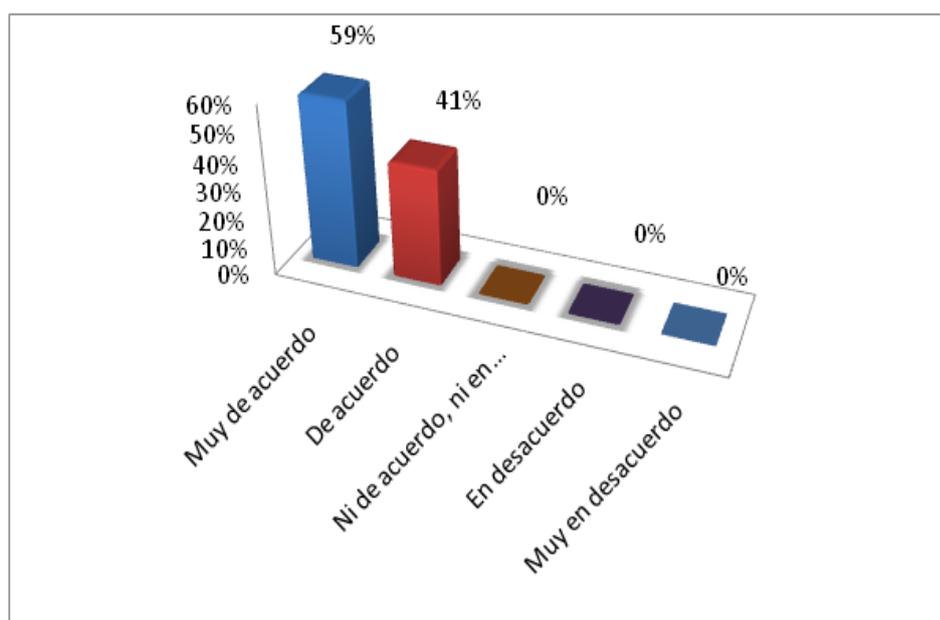
**18) ¿Piensa Ud. que el reclutamiento externo tarda más que el reclutamiento interno?**

Tabla # 27 Demora en el Proceso

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	108	59
De acuerdo	76	41
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Grafico No.18**



Fuente: Tabla # 27 Demora en el Proceso  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En conclusión un gran porcentaje respondió que a través de un reclutamiento interno es menor el tiempo de contratación que el reclutamiento externo.

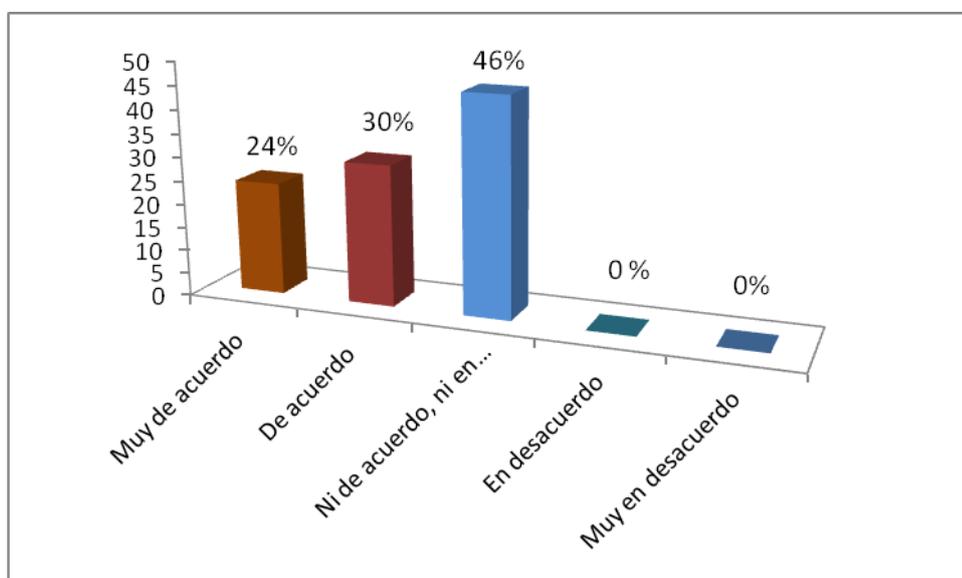
**19)¿Debe ser el internet el medio más recomendable para realizar la selección por competencias?**

Tabla # 28 Internet medio recomendable

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	45	24
De acuerdo	55	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	84	46
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Gráfico No.19**



Fuente: Tabla # 28 Internet medio recomendable  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En consecuencia los colaboradores tienen criterios divididos y contestaron en su mayoría que no están de acuerdo ni desacuerdo que el internet es el medio más recomendable para una selección por competencias.

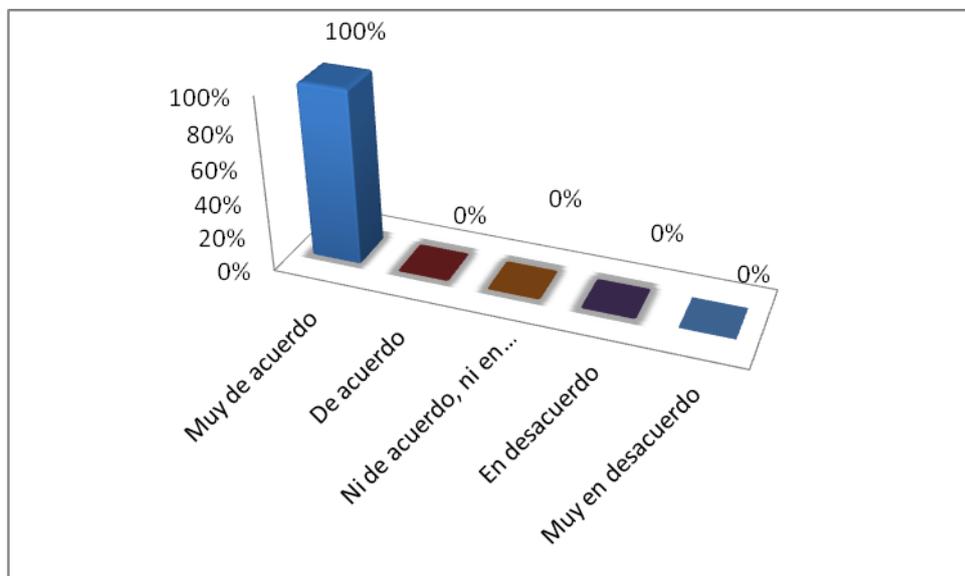
**20) ¿Con la implementación del proceso de selección por competencias la Compañía LOGIRAN S.A. contará con colaboradores más capacitados?**

Tabla # 29 Selección por Competencias

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo	184	100
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
	184	100

Fuente: Encuestas a personal de Logiran S.A.  
Elaborado por: Los Autores

**Gráfico No.20**



Fuente: Tabla # 29 Selección por Competencias  
Elaborado por: Los Autores

**ANÁLISIS:** En conclusión con la ejecución de un modelo de Selección por Competencias la Cía. Logiran podrá contar con colaboradores más capacitados.

## 4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizó la encuesta a los colaboradores de la compañía LOGIRAN S.A. y se establece los siguientes análisis de acuerdo a los resultados obtenidos.

En la encuesta se obtuvo los resultados que se esperaba dado que la mayor parte del personal encuestado está de acuerdo que se aplique un diseño de Selección de Gestión de Talento Humano por Competencias en la Compañía.

Se plantea la siguiente propuesta:

- ✓ Realizar entrevistas por competencias en la Cía. Logiran.
- ✓ Reestructurar el modelo de reclutamiento a través de las competencias en la Cía. Logiran.
- ✓ Aplicar más medios de Reclutamiento externo y obtener nuevas experiencias para la Cía. Logiran.
- ✓ Incentivar el medio de Reclutamiento Interno “Ascensos de Personal” dentro del personal que labora en la Cía. Logiran.
- ✓ Desarrollar dentro del proceso de Selección por Competencias los test de Competencia.
- ✓ Contar con Personal mejor capacitado con la implementación de un modelo basado en las competencias y aplicado en el Talento Humano de la Cía. Logiran.

El presente proyecto de investigación sirve de soporte para el desarrollo de un modelo de Selección de Gestión por Competencias, que el personal debe realizar a fin de cumplir con cada competencia particular asignada, con la misión establecida y lograr la visión trazada, proporcionándoles una herramienta útil para que puedan desarrollar su trabajo de una manera más eficiente.

Con la ayuda de la implementación, llegamos a establecer metas y objetivos para cada uno de los colaboradores. Cada miembro del área conoce las expectativas que se tiene referente a su trabajo, las mismas que constan por escrito en los respectivos formatos.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Diseño y desarrollo del proceso de selección de gestión de Talento Humano por Competencias en la compañía LOGIRAN S.A.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Los cambios que diariamente surgen influyen en el desarrollo de las funciones de la compañía, con esto cada uno de sus componentes deben ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos, llegando a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano. Considerándose de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

Es importante desprenderse del temor que produce lo desconocido e ingresar a la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender a la compañía y la misión en ella.

#### **Misión**

Mejorar el nivel de logística en los países donde trabajemos, ayudando a nuestros clientes a optimizar su cadena de suministros.

#### **Visión**

Ser una empresa logística de clase mundial, posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica con ventas superiores a \$250 millones en el año 2013.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Se hace indispensable para la compañía implementar programas y estrategias que le permitan competir eficazmente en el mercado y por ende lograr sus objetivos organizacionales. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias, teniendo como uno de sus principales componentes la selección de Talento Humano por competencias. Con el fin de dar a conocer todas las ventajas que genera la implementación de este tipo de sistema se realizará el presente estudio en la compañía LOGIRAN S.A., buscando que se constituya como herramienta facilitadora de la consecución de los objetivos organizacionales de la compañía.

### **5.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **5.4.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de selección de Talento Humano basado en competencias.

#### **5.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de selección de personal.
- ✓ Realizar un diagnóstico sobre el proceso de selección de personal.
- ✓ Describir el modelo de selección de Talento Humano por competencias para la compañía LOGIRAN S.A.

### **5.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **5.5.1 Análisis crítico**

Es un análisis más a fondo, con el fin de identificar las causas de la gestión del personal o de los recursos humanos y es uno de los principales elementos administrativos de las empresas modernas, además es el primer acto funcional

con los aspirantes seleccionados en su inserción en el ámbito empresarial y en el trabajo a desempeñar, para fijarle un sentido de pertenencia.

Para que esto suceda se atribuye con causas.

- ✓ El entorno de trabajadores apropiados de la empresa.
- ✓ El coste de la mano de obra calificada y no calificada.
- ✓ Los sistemas de reclutamiento y selección apropiados y sujetos al rigor técnico de la gestión de recursos humanos.
- ✓ El sistema de inserción preciso o acertado.

De estas causas se desprenden los siguientes efectos;

- ✓ Obtener en el mercado laboral del entorno los trabajadores apropiados que requieren la empresa.
- ✓ Emplear mano de obra calificada y remunerada de conformidad con la ley.
- ✓ Seleccionar al personal que realmente necesita la empresa.

### **5.5.2 Análisis Situacional**

#### **Fortalezas**

- ✓ Personal idóneo: todos los trabajadores para poder ingresar al puesto deben reunir algunos requisitos.
- ✓ Óptimo ambiente de trabajo: el lugar donde laboran es excelente debido a sus instalaciones, equipos que la empresa posee.
- ✓ Personal contratado por el puesto requerido: las personas que ingresan algún puesto son escogidas de acuerdo al puesto que la empresa requiera.
- ✓ Empresa ubicada entre las mejores del país: debido a su alto prestigio y desenvolvimiento ha logrado una buena aceptación.
- ✓ Personal comprometido: las personas que ingresan están de acuerdo con las políticas y normas de la empresa y se comprometen.

## **Debilidades**

- ✓ Falta de un modelo de reclutamiento y selección por competencias: la empresa al no tener un programa de reclutamiento y selección se ve afectada en el rendimiento laboral.
- ✓ Falta de organización: debido a la no organización de los departamentos las labores cotidianas se ven afectadas (rutinarias).
- ✓ Falta de un manual de reclutamiento y selección por competencias: al no tener el manual la empresa se ve afectada.

## **Amenazas**

- ✓ Mala administración sector: Al no tener una administración adecuada no tienen administración sectorizada.
- ✓ Nueva tecnológica: la empresa necesita tener una tecnología adecuada para poder desarrollar las formas y programas.
- ✓ El personal capacitado renuncia por mejorar sus oportunidades de trabajo.
- ✓ Falta de políticas para el mejoramiento de la empresas.

## **Oportunidades**

- ✓ Posicionamiento de la empresa: La empresa debido a su crecimiento económico tiene un buen posicionamiento.
- ✓ Promover la competitividad de la empresa. La imagen institucional es buena y sus ideas son muy creativas.
- ✓ Tasa crecimiento poblacional.
- ✓ Servicio a los clientes. El servicio al cliente mejorará gracias a la calidad de trabajadores que tendrá la empresa.

### 5.5.3 Análisis Operativo

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal idóneo</li> <li>• Óptimo ambiente de trabajo</li> <li>• Personal contratado por el puesto requerido.</li> <li>• Empresa ubicada entre las mejores del país</li> <li>• Personal comprometido</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala administración sector.</li> <li>• Nueva tecnológica.</li> <li>• El personal capacitado renuncia por mejorar sus oportunidades de trabajo.</li> <li>• Mala administración.</li> <li>• Falta de políticas de para el mejoramiento de las empresas</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un modelo de reclutamiento y selección</li> <li>• Falta de organización.</li> <li>• Falta de un manual de reclutamiento y selección por competencias.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento continuo día tras día.</li> <li>• Posicionamiento de la empresa</li> <li>• Promover la competitividad de la empresa.</li> <li>• Tasa crecimiento poblacional</li> <li>• Servicio a los clientes.</li> </ul>

Tabla # 30 Diagnóstico de la situación (FODA)  
Elaborado por: Los Autores

## 5.6 IMPORTANCIA

El proceso de reclutamiento y selección por competencias consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

## 5.7 FACTIBILIDAD

Es el trabajo que se efectúa previo a la ejecución de la investigación y el cual tiene como finalidad indicar el propósito, alcances, restricciones y disponibilidad de los recursos necesarios para lograr los objetivos institucionales.

**Factibilidad Técnica.-** La institución dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de los instrumentos del diseño e implementación del proceso. Además del equipo y herramientas para el levantamiento y análisis de la información.

Algunos aspectos que deben ponerse en claro son:

- ✓ Se cuenta con disponibilidad de tecnología que satisfaga las necesidades para diseñar el proceso de selección por competencias.
- ✓ Se revisó Proyectos complementarios para desarrollar el proyecto de Investigación.
- ✓ Existe la disponibilidad de equipos, materiales mobiliario, etc. que serán necesarios para el desarrollo e implementación del proyecto.

La factibilidad técnica consistió en realizar una evaluación del sistema de selección actual de LOGIRAN S.A., este trabajo estuvo destinado a recolectar información sobre los conocimientos que tiene el personal respecto al proceso.

Como resultado del estudio técnico se determinó que en los actuales momentos, se cuenta con personal con conocimientos técnicos, los mismos que pueden ser los facilitadores para la implementación del proceso de selección por competencias.

**Factibilidad Operacional.**- Para que todo el proceso funcione correctamente, requieren potencial humano y tecnológico en partes iguales. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

La factibilidad operativa mide la urgencia del problema y Aceptabilidad de la solución, implica realizar las siguientes actividades:

- ✓ Se diseñará el proceso de selección de gestión de talento humano por competencias.
- ✓ Se va a capacitar al personal involucrado.

La factibilidad operativa permitió predecir, si se pondrá en marcha la propuesta, aprovechando los beneficios que ofrece, a todos los usuarios involucrados con el mismo, ya sean los que interactúan en forma directa con este, como también aquellos que reciben la información. El correcto funcionamiento de la propuesta está supeditado a la capacidad de los empleados encargados de dicha tarea.

La necesidad de conocimiento y el deseo de contar con un proceso de reclutamiento y selección por competencias, expresada por el personal involucrado, llevó a la realización de la propuesta que de una manera sencilla y práctica cubriendo los requerimientos, expectativas y proporcionando la información en forma oportuna y confiable, basándonos en las entrevistas y encuestas realizadas al personal demostrando que estos no representa ninguna oposición por lo que la propuesta es factible operacionalmente.

**Factibilidad Organizacional.-** Cuenta con una estructura organizacional adecuada para la aplicación y cumplimiento de las actividades propias de la empresa con políticas institucionales y metas para el cumplimiento de los objetivos planteados. Implica el estudio de los efectos que puede generar el proyecto de Investigación dentro del área donde será implementado.

Aspectos donde pueden tener impacto:

- ✓ Adecuada realización de las tareas.
- ✓ Eficiencia de los procedimientos.
- ✓ Adecuado clima laboral.
- ✓ Satisfacción laboral.
- ✓ Motivación del personal.

**Factibilidad Económica.-** Permitirá la buena marcha de la empresa y además ayudaría a incrementar el nivel de ingresos y mejorará el clima laboral.

La propuesta planteada demanda fundamentos altamente de labores de:

- ✓ Capacitación
- ✓ Mayor eficiencia
- ✓ Más integridad en las áreas de trabajo.

El gasto que genera el proyecto es mínimo comparado con la satisfacción que se incrementara en el personal, ya que se darán cuenta que la institución se preocupa por su bienestar tratando de mejorar su entorno laboral.

## **5.8 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Modelo propuesto de selección del Talento Humano por Competencias para la Compañía Logiran S.A.

### 5.8.1 DEFINICION DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

La definición está compuesta por la descripción y las conductas que evidencian a cada competencia.

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	DESCRIPCION	CONDUCTA QUE LA EVIDENCIA
<b>Actitud de cambio</b>	Capacidad que tiene el individuo para adaptarse a los cambios del entorno	Autoevaluación : gestión de su cargo y cambios del entorno
		Facilidad para comprensión y aplicación de propuestas dadas por la empresa
		Adaptación a diferentes para encontrar soluciones efectivas en los diferentes procesos de la empresa
		Interés por adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos
<b>Comunicación</b>	Habilidad para compartir asertivamente la información de la empresa para el desarrollo exitoso de los procesos y solución de conflictos	Capacidad de escuchar a los demás
		Utilización de los canales adecuados de comunicación.
		Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa.
<b>Trabajo en equipo</b>	Es la capacidad de trabajar con otros sin distinción, diferenciación, realizando intercambio y aceptación en forma recíproca de ideas, conocimientos, experiencias, propuestas e iniciativas encaminadas a conseguir metas comunes en los procesos de la empresa	Identificación con los objetivos del equipo y la orientación de su trabajo a la consecución de los mismos.
		Disposición a colaborar con los demás.
		Cumplimiento efectivo con los compromisos establecidos con otros.
		Capacidad para reconocer y respetar los aportes de los otros.
<b>Orientación al logro</b>	Alcance de los objetivos corporativos, del área e individuales con una clara orientación a la obtención de resultados medibles, aplicando de forma	Capacidad de aprendizaje frente a los temas corporativos.
		Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado

	autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar las metas.	<p>Capacidad para optimizar los recursos asignados y del tiempo para el desarrollo de las actividades del cargo.</p> <p>Capacidad de autocontrol y para la realización de los respectivos ajustes en la ejecución de sus actividades, planes y programas.</p>
<b>Enfoque hacia el cliente</b>	Es la disposición para realizar el trabajo, con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, para brindarle soluciones efectivas	<p>Cordialidad y amabilidad en el trato.</p> <p>Capacidad para realizar esfuerzos adicionales, con el fin de exceder las expectativas de los clientes.</p> <p>Organización de su actividad diaria y periódica, enfocada a dar mejor servicio a los clientes internos y externos.</p> <p>Capacidad para desarrollar habilidades en pro del cliente.</p>
<b>Autocontrol</b>	Capacidad para mantener el pensamiento, emoción y comportamiento propios en rangos tolerables, reduciendo la probabilidad de conflicto con los demás o consigo mismo, en un ambiente de trabajo seguro.	<p>Capacidad para control del estrés con efectividad.</p> <p>Capacidad de manejo de conflictos en situaciones difíciles, manteniendo la calma.</p> <p>Habilidad para solucionar problemas, sin afectar su entorno y el de los demás, sin dejarse llevar por impulsos emocionales.</p> <p>Buena y adecuada integración al grupo de trabajo.</p>
<b>Compromiso</b>	Demuestra con actitudes el agrado de pertenencia, valoración y desarrollo del de una manera honesta, clara y transparente	<p>Participación en las actividades propuestas a nivel empresarial y en su área de trabajo</p> <p>Excelente identificación con los objetivos de la empresa y de su área de trabajo</p>

		Actitud adecuada para defender y promover los intereses de la empresa
		Resultado eficiente frente al mejoramiento del producto de las responsabilidades asignadas.
<b>Aplicación de los conocimientos al cargo</b>	Demuestra con habilidad y claridad los conceptos necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo.	Excelente capacidad para generar ideas para retroalimentar los procesos asignados
		Multiplicación a los compañeros de los conocimientos adquiridos.
		Inquietud por aprender y aplicar las últimas tendencias relacionadas con su quehacer diario.
		Exactitud, esmero, presentación y orden en el trabajo ejecutado.
		Excelente documentación de la información y conocimiento recibido para el mejoramiento de los procesos del cargo, área y empresa.

Tabla # 31 Competencias Organizacionales  
Elaborado por: Los Autores

### 5.8.2 Definición de las competencias específicas

Para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección por competencias, es necesaria la definición de cada una de las competencias, porque es una herramienta facilitadora para el desarrollo de las fases del proceso y la aplicación de técnicas para su identificación en los aspirantes a un cargo.

#	COMPETENCIAS	DEFINICIONES
1	<b>Liderazgo</b>	Capacidad para orientar, apoyar y conducir los procesos y las actividades asignadas al equipo, teniendo en cuenta las habilidades, aptitudes y conocimientos, dirigidos al alcance de los objetivos propuestos, con una actitud de compromiso y entusiasmo, sumado los altos estándares de eficiencia
2	<b>Poder de decisión</b>	Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de la empresa de manera efectiva.
3	<b>Capacidad para resolución de conflictos</b>	Capacidad para brindar alternativas de solución y mejoramiento, ante situaciones difíciles en las diferentes áreas correspondidas con las relaciones personales.
4	<b>Planeación y control</b>	Capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de las responsabilidades, actividades o proyectos asignados, empoderados o delegados para ser ejecutados diariamente, semanalmente o mensualmente, para de esta manera cumplir con los objetivos y metas organizacionales seguida de su respectiva visión ex post que verifica su cumplimiento.
5	<b>Gerenciamiento estratégico</b>	Visión y gerenciamiento integral de la empresa a partir de su sensibilidad, conocimiento y análisis frente a las variables del entorno y los objetivos empresariales.
6	<b>Comunicación gerencial</b>	Concepción y transmisión de información en forma comprensible para diversos públicos, con la autoridad y claridad.
7	<b>responsabilidad</b>	Cumplimiento de los procesos, deberes, compromisos y objetivos inherentes al cargo y a los procedimientos, asumiendo las consecuencias que se derivan del ejercicio del mismo sin buscar entorpecer las normas que rigen la organización.
8	<b>Delegación y seguimiento</b>	Es la habilidad para asignar responsabilidades y establecer los controles adecuados y oportunos, tanto de las funciones propias como las adscritas y empoderadas.
9	<b>Tolerancia</b>	Capacidad de aceptar los inconvenientes que se le presentan diariamente, manteniendo la calma en el desempeño de sus responsabilidades, buscando siempre la solución más efectiva.
10	<b>Capacidad de negociación</b>	Habilidad para negociar ideas, espacios y procesos, buscando una relación de mutuo beneficio para las partes involucradas.
11	<b>Confianza</b>	Seguridad en las decisiones que el colaborador tome según las responsabilidades encomendadas
12	<b>Relaciones</b>	Actitud y aptitud dirigida a establecer y mantener

	<b>interpersonales</b>	relaciones adecuadas con compañeros de trabajo y clientes de la empresa, sin afectar la productividad ni las normas empresariales
13	<b>Proactividad</b>	Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.
14	<b>Análisis de la información</b>	Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas.
15	<b>Rapidez</b>	Agilidad en la entrega oportuna de los diferentes requerimientos del cargo y el procedimiento.
16	<b>Oportunidad de respuesta</b>	Genera soluciones a las labores encomendadas en el menor tiempo posible, con eficiencia y eficacia.
17	<b>Iniciativa y creatividad</b>	Capacidad para encontrar soluciones rápidas novedosas y mejores a las situaciones que se presenten en su labor, con el fin de simplificar y mejorar el trabajo que se efectúa.
18	<b>Conocimientos técnicos</b>	Poseer conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las responsabilidades de respectivo cargo de trabajo y cumplir con los procedimientos respectivos.
19	<b>Capacidad crítica</b>	Habilidad para la evaluación de datos numéricos e información, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
20	<b>Clasificación de información</b>	Habilidad para organizar información según cada parámetro, posibilitando la búsqueda o indicación posterior.
21	<b>Comunicación oral y escrita</b>	Habilidad para expresar manifestaciones en forma verbal o a través de la escritura, que lleguen a su receptor en la forma y contenidos esperados.
22	<b>Seguimiento de instrucciones</b>	Capacidad que tiene el colaborador para la ejecución clara, puntual y responsable de los procesos y procedimientos que se le asignen.
23	<b>Negociación efectiva</b>	Concreta soluciones en las diferentes situaciones, teniendo en cuenta todas las partes involucradas.

Tabla # 32 Competencias específicas  
Elaborado por: Los Autores

### **5.8.3 Fundamentación estratégica del modelo**

El modelo acopla las competencias de los 3 niveles jerárquicos con la visión, misión y objetivos a largo plazo de la empresa.

Al aplicar el modelo de reclutamiento y selección del Talento humano por competencias se enfoca en la integración de 3 componentes básicos:

- 1) Direccionamiento estratégico.
- 2) Administración por procesos
- 3) Gestión del talento humano.

Lo cual hace coherente el planteamiento con el trabajo por procesos ejecutado por un talento humano competente.

Consta de una serie de etapas divisionales y una predicción de adaptación y desempeño laboral, referida a la adecuación de una persona con respecto a las exigencias preestablecidas de un cargo. El modelo fue diseñado teniendo en cuenta las políticas propuestas para la selección de personal.

#### **Políticas de selección de personal para la empresa LOGIRAN S.A.**

Para cubrir una vacante se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- 1) La vacante debe existir en el área que lo requiere de lo contrario se deberá tramitar primero el cambio de cupo.
- 2) El jefe de área solicitante debe diligenciar el formato de requerimiento de personal, diseñado por el departamento de talento humano para cubrir la vacante, esta a su vez obtendrá la aprobación de la gerencia. Luego de cumplido este trámite debe enviarse al departamento de talento humano quien coordinará todo lo referente al proceso.

Este formato estará a disposición de los jefes con la debida anterioridad.

- 3) Solo se inicia un proceso de selección si se tiene autorización del gerente.

## **Políticas para realizar reclutamiento del personal**

### **Para realizar el reclutamiento externo:**

- ✓ Los candidatos deberán ser extraños para la organización y deberán ser probados y evaluados.
- ✓ Las oportunidades de trabajo se las ofrecerá por un medio de comunicación escrito que esté de acuerdo al medio en que se desenvuelven los futuros colaboradores.
- ✓ Las hojas de vida se receptorán en la recepción de la institución por seguridad a la integridad de los trabajadores de la misma.

### **Para realizar el reclutamiento interno:**

- ✓ Los cargos vacantes serán ocupados por los colaboradores seleccionados y promovidos, si es que el colaborador se ajusta al perfil requerido para ese puesto.
- ✓ Los aspirantes pasaran por programa de entrenamiento.
- ✓ Previamente se habrá evaluado el desempeño del colaborador aspirante.
- ✓ La promoción se la hará a personas que puedan ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera dentro de la institución.

## **Políticas para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección**

- ✓ Los anuncios publicitarios que se hagan para obtener personal, se los deberá preparar y publicar en un lapso de 5 días, dejando estipulado que las hojas de vida solo se las recibirán un día específico.
- ✓ La selección de las hojas de vida de las personas apropiadas para el puesto se la hará en los tres días siguientes, después de la recepción de las hojas de vida.
- ✓ Dependiendo de la cantidad de carpetas receptoras la entrevista preliminar a los aspirantes se la hará en dos días e inmediatamente se les

tomará la prueba de conocimientos y luego de 2 días se presentará la terna al jefe de área.

- ✓ Selección a nivel interno: Es la primera instancia de selección que permite ofrecer oportunidades de promoción y desarrollo al personal que ya está laborando para la empresa.
- ✓ Selección a nivel Externo: Los Gerentes y/o Coordinadores, serán los responsables de escoger al personal, entre los candidatos finalistas que el departamento de Recursos Humanos presentará. Para ello éste departamento tendrá la responsabilidad de prospectar, seleccionar e incorporar a la empresa sólo a personas que cumplan con los requisitos de los cargos y que estén dentro de la planificación anual de contratación de personal.

Los procesos de reclutamiento y selección, serán dirigidos dentro de la institución por el equipo de selección conformado por:

### **Líder del equipo de desarrollo humano**

- ✓ Verificar antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección, que exista aprobación y contenido presupuestario para el mismo, ya sea para cargos nuevos, ascensos y remplazo definitivo.
- ✓ Verificar con el área solicitante del proceso, que el perfil indicado en el manual de responsabilidades, en caso contrario hacer ajustes.
- ✓ Definir las fuentes de reclutamiento ya sean internas o externas que se aplicarán en el proceso.
- ✓ Abrir el concurso internamente para los colaboradores que están interesados o bien, para obtener referencias de los posibles candidatos.
- ✓ Revisar la base de datos de hojas como fuente de consulta.
- ✓ Contactar las fuentes externas.
- ✓ Confeccionar un borrador del anuncio y coordinar con la agencia de publicidad.
- ✓ Clasificar y seleccionar los candidatos obtenidos por medio del anuncio de la prensa.

- ✓ Análisis y evaluación de hojas de vida.
- ✓ Citar a la entrevista para identificación y evaluación de las competencias organizacionales.
- ✓ Participar en la coordinación y realización de la prueba situacional “juego de rol” para la identificación de las competencias de direccionamiento.
- ✓ Citar a la entrevista con el jefe inmediato. Se le debe enviar anticipadamente los curriculum de los candidatos que entrevistará y adjuntar formulario de resumen de entrevista.
- ✓ Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- ✓ Dirigir el proceso de retroalimentación con los candidatos seleccionados y los candidatos internos no seleccionados.
- ✓ Realizar el informe final de selección y presentarlo al jefe de área donde existe el cargo vacante.
- ✓ Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados. Participar en la evaluación del proceso de selección.

### **Jefe inmediato**

- ✓ Dirigir la técnica de entrevista con el jefe inmediato e identificar candidato que evidencia las competencias requeridas y además presenta cualidades de importancia para desempeñar el cargo.
- ✓ Dirigir y calificar la prueba de conocimiento o de capacidad.
- ✓ Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- ✓ Realizar la evaluación del proceso de selección.
- ✓ Citar al candidato seleccionado e informarle las condiciones de su contratación, así como definir la fecha de ingreso. Se le debe solicitar cualquier documento que haya quedado pendiente.
- ✓ Recibir al nuevo colaborador y coordinar el inicio de su plan de inducción.
- ✓ Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.

- ✓ Participar en la evaluación del proceso de selección

### **Jefes inmediatos pertenecientes al nivel profesional**

- ✓ Identificar y evaluar las competencias técnicas y profesionales en los aspirantes a un cargo perteneciente al nivel profesional, a través de la aplicación de la prueba de informe oral y escrito.
- ✓ Realizar con el área de selección el levantamiento del cargo.
- ✓ Identificación y evaluación de las competencias organizacionales mediante el desarrollo de la entrevista de eventos conductuales.
- ✓ Acompañamiento en la fase de preparación de la prueba situacional “presentación de informe escrito y oral” para la identificación de las competencias técnicas y profesionales.
- ✓ Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- ✓ Realización, análisis y calificación del test de personalidad.
- ✓ Participar en la realización de la prueba situacional, para la identificación de las competencias de direccionamiento.
- ✓ Realización y coordinación de la técnica de análisis de caso escrito para la identificación de las competencias humanas y de interacción.
- ✓ Informar del cierre del proceso a los candidatos que no fueron seleccionados mediante la redacción y envío de carta de agradecimiento.
- ✓ Coordinar con el jefe inmediato el seguimiento al colaborador nuevo durante los tres primeros meses, para evaluar su adaptación al puesto, al grupo y a la organización.

### 5.8.4 Conceptualización del modelo

El desarrollo de una organización depende de la capacidad que tiene ésta para sobrevivir en condiciones competitivas, lo cual consiste en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros, de que dispone, siendo en última instancia los Recursos Humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

- ✓ Las competencias son estrategias

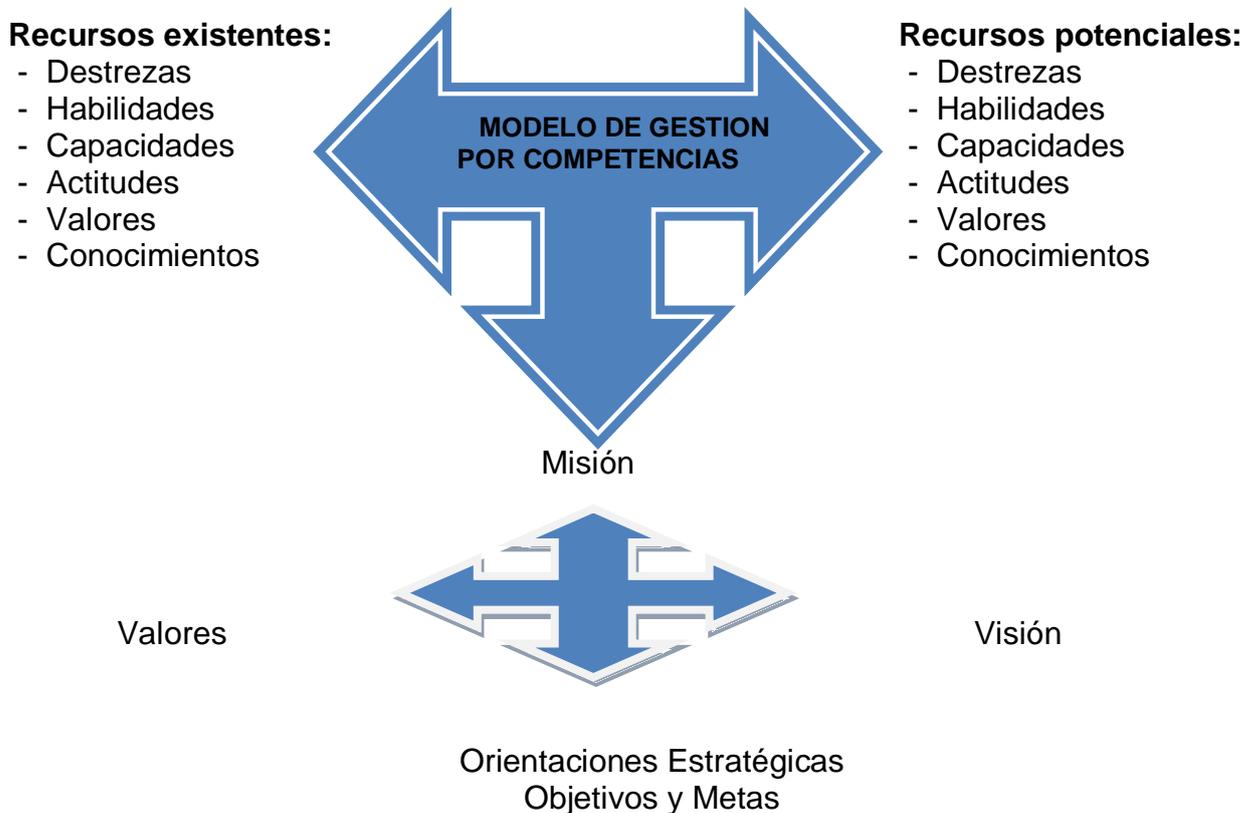


Figura # 4 Estrategia de las competencias  
Fuente: <http://www.qualityecuador.com/contenidos/areas/normas.html>

✓ Sistematización de la gestión por competencias

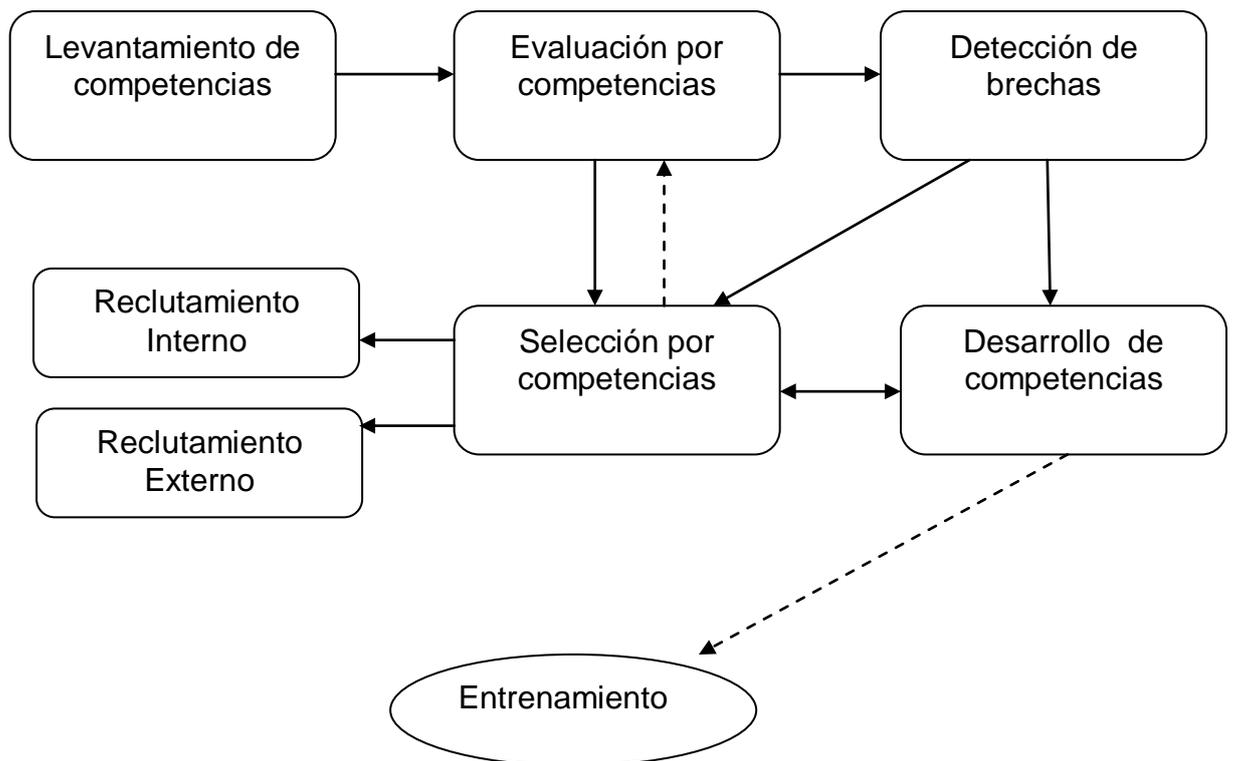


Imagen # 5 Sistematización de la gestión por competencias  
Fuente: <http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html>

**Detectar brechas:**

- ✓ Mapeo de recursos
  - Manejo de conocimientos.
  - Dominio de destrezas
  - Actitudes
- ✓ Visualizar las necesidades del desempeño futuro.
- ✓ Mapeo de recursos futuros:
  - Manejo de conocimientos.
  - Dominio de destrezas
  - Actitudes
- ✓ Brechas: recursos futuros – recursos presentes.

### **5.8.5 Estrategia basada en competencias**

Para realizar un proceso de selección por competencias, se debe tener en claro el modelo de gestión, vinculado a la voluntad de la dirección con una clara especificación de las competencias que en este caso se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores quienes serán los responsables del proceso de selección y de gestión del talento humano.

### **5.8.6 Niveles de descripción de las conductas de las competencias organizacionales**

La definición de los niveles permite una aplicación más eficiente de las técnicas para la identificación de las competencias en los aspirantes a un cargo

<b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>1. NIVEL (bajo)</b>	<b>2. NIVEL (medio)</b>	<b>3. NIVEL (alto)</b>
<b>Actitud de cambio</b>	Muestra adaptación a los cambios del entorno y participa en la ejecución de las acciones cuando existe un requerimiento que lo exige. En ocasiones propone mejorar sin que haya un problema concreta a solucionar.	Demuestra Proactividad para generar soluciones y ejecutar acciones cuando existe un requerimiento que lo exige. En ocasiones propone mejoras sin que haya un problema concreto a solucionar.	Idea las soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización y los clientes. Demuestra capacidad para proponer mejoras aun cuando no hay un problema concreto a solucionar.
<b>Comunicación asertiva</b>	Utiliza los canales apropiados para comunicarse y puede expresarse en forma clara en el continuo desarrollo de sus funciones.	Comparte información con el fin de desarrollar y potenciar relaciones de cooperación en el equipo de trabajo. Hace posible que los demás tengan fácil acceso a la información que posee, mediante su clara y concisa expresión.	Muestra confianza y seguridad al expresarse demostrando una solida habilidad de comunicación. Evidencia interés por escuchar a los demás y valora sus contribuciones en el desarrollo de procesos y solución de conflictos.
<b>Trabajo en equipo</b>	Participa y colabora activamente , actitud fomenta confianza , la cordialidad y la orientación a la tarea conjunta	Contribuye a la consolidación y desarrollo del equipo, favorece la comunicación, reparto equilibrado de tareas, el clima interno y la cohesión.	Capaz de dirigir grupos de trabajo, asegurando la integración de los miembros y su orientación a un rendimiento elevado.
<b>Orientación al logro</b>	Trabaja para alcanzar los estándares preestablecidos de desempeño. En ocasiones propone mejoras concretas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.	Evidencia interés por realizar bien su trabajo. Administra los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Se refuerza por mantener un buen nivel de rendimiento, dentro de los estándares establecidos por la organización.	Se asegura de encaminar todos los actos al logra de los esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente y para alcanzar los objetivos organizacionales. Se interesa por mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización
<b>Enfoque hacia el cliente</b>	Da inmediata respuesta a requerimientos de los clientes. Soluciona en forma rápida problemas que puedan presentarse. Es especialmente servicial en los momentos críticos.	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Da inmediata respuesta a sus requerimientos. Se siente con responsabilidad e intenta corregir los errores cometidos.	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y se esfuerza por resolver sus necesidades generando soluciones. Demuestra entusiasmo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas. Defiende los intereses del cliente ejecutando las acciones que se

			requieren para lograr su satisfacción.
<b>Autocontrol</b>	Se esfuerza por controlar el estrés y la irritabilidad generada en el puesto de trabajo y por mantener una actitud adecuada en los conflictos generados buscando la mejor solución a los mismos.	Evidencia buena integración al grupo de trabajo y una actitud adecuada para la solución de conflictos. Control adecuado del estrés y la irritabilidad.	Controla el estrés y la irritabilidad efectivamente. Maneja adecuadamente y con calma los conflictos presentados en situaciones difíciles y les da una buena solución a los mismos sin afectar en su entorno ni el de los demás y sin influencia de impulsos emocionales.
<b>Compromiso</b>	Se esfuerza por participar activamente en las actividades de la empresa y propias de su área de trabajo, buscando una actitud adecuada para defender y promover los intereses de la empresa.	Participa activamente en las actividades de la empresa y propias. Evidencia un buen entendimiento de la misión y objetivos organizacionales y una buena disposición para el mejoramiento de sus labores.	Muestra sentido del compromiso con los objetivos establecidos. Entiende y comparte activamente la misión de la empresa, apoyándola y contribuyendo al logro de sus metas. Encuadra sus propias actividades y prioridades al marco de las necesidades de la institución.
<b>Aplicación de los conocimientos al cargo</b>	Se esfuerza por generar y por multiplicar a los compañeros los conocimientos adquiridos. Normalmente muestra inquietud por aprender y aplicar nuevos conocimientos y estrategias.	Genera ideas para retroalimentar los procesos asignados, de muestra amabilidad para la documentación de información y conocimiento recibido con el fin de mejorar los procesos y busca constantemente la multiplicación a los compañeros de los conocimientos adquiridos.	Excelente manejo de la información y de los conocimientos recibidos para el mejoramiento continuo de los procesos del área, cargo y empresa. Inquietud constante por adquirir y aplicar las últimas tendencias en conocimiento e información propia de su quehacer diario, con el fin de realizar una labor más eficiente innovadora. Presenta exactitud, esmero., presentación y orden en el trabajo.

Tabla # 33 Descripción de las conductas de las competencias organizacionales  
Elaborado por: Los Autores

### 5.8.7 Agrupación de competencias funcionales

Para hacer una descripción fácil, y práctica de las competencias involucradas en el proceso de selección de Talento Humano en LOGIRAN S.A., se tomó como referencia el modelo de competencias, el cual consiste en la agrupación de competencias según la naturaleza, así también la descripción de los nuevos roles que se van ejecutar.

**Competencias de Direccionamiento:** hace referencia a las habilidades, características y competencias necesarias para la puesta en marcha de los lineamientos y objetivos organizacionales, la ejecución del plan estratégico según la misión, visión y estructura organizacional; la guía y conducción de los esfuerzos de los colaboradores y demás compañeros hacia la consecución de las metas organizacionales, el desarrollo y establecimiento de una comunicación efectiva con todos los miembros de la empresa y la adecuada toma de decisiones gerenciales.

- Liderazgo.
- Poder de decisión.
- Gerenciamiento estratégico.
- Comunicación gerencial.
- Delegación y seguimiento.

**Competencias técnicas y profesionales:** Hacen referencia a las habilidades, características y conocimientos específicos requeridos para desempeñarse de forma adecuada y eficiente en una determinada operación, ocupación o tarea.

- Planeación y control
- Análisis de la información.
- Oportunidad y respuesta.
- Iniciativa y creatividad.
- Conocimientos técnicos.
- Capacidad crítica.
- Clasificación de la información.
- Comunicación oral y escrita.

- Seguimiento de instrucciones.

**Competencias humanas y de interacción:** Habilidades generales y forma de conciencia, producto de la integración de conceptos, destrezas y actitudes que dota al ser humano de una capacidad de entendimiento, acción y transformación de sus relaciones con el mundo, permiten al individuo interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa, empleando adecuadamente la comunicación y las relaciones interpersonales.

- Capacidad para la resolución de conflictos.
- Responsabilidad.
- Confianza.
- Tolerancia.
- Capacidad de negociación.
- Relaciones interpersonales.
- Proactividad.
- Negociación efectiva.

## **5.9 REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Es una solicitud para cualquier dependencia de la organización que necesite encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible. Es una requisición se detallan los requisitos que de cumplir una persona para desempeñarse en el cargo. ( ver anexo “B” FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL)

## **5.10 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS**

Una vez aprobada la requisición de personal y de acuerdo con el perfil ocupacional, el proceso a seguir es el reclutamiento de Talento humano, que es un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos (interno o externo) las oportunidades de empleo que ofrece.

El enfoque de competencias de este proceso se basa en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal indicado a la empresa para llevar a cabo el

proceso de selección. Lo que se busca es encontrar fuentes vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir a diferencia del reclutamiento tradicional no busca simples candidatos sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, es por esto que una de sus fuentes principales son las entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de estudios ya que allí se garantiza que las personas disponibles ya han desarrollado unas competencias específicas.

Para que la técnica de análisis de hojas de vida se realice de manera eficiente el resultado del proceso de reclutamiento tendrá un límite de mínimo 10 y máximo 15 hojas de vida de aspirantes que cumplan con los requisitos del cargo.

Este reclutamiento será la primera opción cuando exista una vacante en el nivel directivo, teniendo en cuenta que no se rechazará la posible realización de reclutamiento externo cuando el número de empleados reclutados internamente sea el mínimo.

**Objetivo general del proceso de reclutamiento.-** Atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la empresa.

A continuación se presenta paso a paso el proceso para el reclutamiento de talento humano.

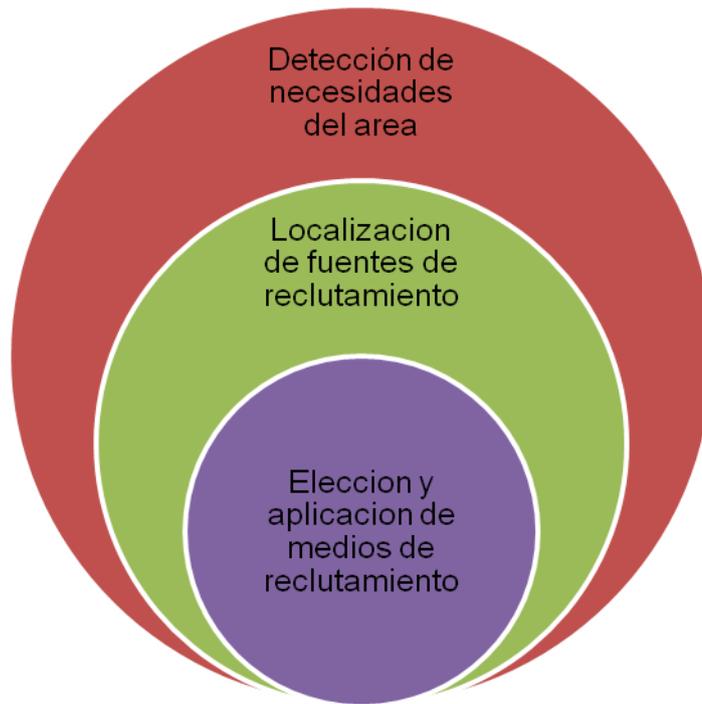


Figura # 6 Esquema del proceso de reclutamiento  
Elaborado por: Los Autores

### 5.10.1 Reclutamiento Interno

Se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo. (Quintero, 2011)

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal.
- Ascenso de personal.
- Transferencia con ascenso de personal.
- Cambio de cupo.

Cambio de cupo.- se da cuando en un área existe una vacante pero no es necesaria para el desarrollo de sus funciones. Por eso se traslada a un área de la empresa donde se es necesaria su existencia.

El reclutamiento interno ofrece las siguientes ventajas y desventajas:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Económico.</b></li> <li>✓ <b>Candidatos presentan mayor conocimiento</b></li> <li>✓ <b>Es rápido.</b></li> <li>✓ <b>Mayor índice de validez y seguridad.</b></li> <li>✓ <b>Fuente de motivación para empleados.</b></li> <li>✓ <b>Aprovecha inversiones en entrenamiento.</b></li> <li>✓ <b>Desarrolla sano espíritu de competencia entre el personal.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo.</li> <li>✓ Genera conflicto de intereses.</li> <li>✓ Situación principio de Peter elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia.</li> <li>✓ Se induce a razonar dentro de patrones de cultura, perdiendo creatividad.</li> <li>✓ Descapitalización del patrimonio humano.</li> </ul>

Tabla # 34 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.  
Elaborado por: Los Autores

**Fuentes de reclutamiento interno:**

- Base de datos de los colaboradores.
- Recomendaciones de los empleados

**Medios de reclutamiento:**

- Medios visuales: Cartelera (dar a conocer la existencia de una vacante). Ver anexo “C” FORMATO DE CONVOCATORIA DE PERSONAL.
- Medios electrónicos; intranet (anuncio de vacante a través del correo electrónico de cada colaborador).

### 5.10.2 Reclutamiento Externo

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas y desventajas:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ El ingreso de nuevos colaboradores a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de problemas internos de la empresa.</li><li>✓ Permite mantener actualizados respecto al ambiente externo a la par con lo que ocurre en otras empresas.</li><li>✓ Renueva y enriquece al talento humano de la empresa.</li><li>✓ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas con los propios candidatos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Requiere más tiempo que el reclutamiento interno.</li><li>✓ Requiere utilización de apropiadas técnicas de selección</li><li>✓ Es más costoso.</li><li>✓ Es menos seguro que el reclutamiento interno.</li><li>✓ Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de RRHH están en situación de desequilibrio.</li></ul>

Tabla # 35 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.  
Elaborado por: Los Autores

#### Fuentes de reclutamiento externo:

- Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae.

- Banco de hojas de vida de la organización, conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.

**Otras fuentes:**

- Empresas de la competencia.
- Agencias de empleo.
- Firmas asesoras especializadas.
- Organizaciones profesionales.
- Recomendación de empleados actuales de la empresa.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.

**Medios de reclutamiento externo:**

- Anuncio en la página web de la entidad.
- Avisos de prensa y revistas
- Anuncio en radio y en el canal corporativo de televisión.

## **5.11 PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

### **5.11.1 Diseño del proceso de selección**

El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final. (Chiavenato, 1999)

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, éstas facilitan un marco de criterios contra los cuales se llevará a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones pueden resumirse en el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias organizacionales y competencias específicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

El proceso de Selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la Empresa, el ascenso y transferencia de los colaboradores con base en el mérito mediante procedimientos que permitan la participación, en igualdad de condiciones de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar las vacantes objetos de concurso.

Presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes, con el fin de seleccionar la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización.

Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social, así como sus conocimientos específicos. Su principal objetivo, es elegir personas con talento, el cual simplemente se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación.

**Objetivo del proceso de selección:** Elegir personas con competencias que le den valor agregado a los procesos organizacionales.

### **5.11.2 Componentes del proceso de selección**

- Planeación: La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos.
- Reclutamiento: La organización genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionara a los más calificados.
- Selección y Contratación: Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- Inducción: Una vez contactados los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.
- Desplazamiento: Consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración del personal.

Separación: La etapa final es la separación de la organización. (Martinez, Proceso de reclutamiento y selección de personal , 2008)

### **5.11.3 Medios de selección**

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación pueden variar de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada empresa, la forma de llevar a cabo este proceso es el siguiente:

- ✓ Hoja de Solicitud: Sirve de base no solo para realizar la selección, sino también para encabezar todo el expediente.
- ✓ Entrevista: Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, completa y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante.

- ✓ Pruebas Psicotécnicas: Permite medir ciertos conocimientos, aptitudes y generalidades del candidato.
- ✓ Referencias: Permite verificar trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y el resultados de los mismos.
- ✓ Examen Médico: Suele dejarse al final del proceso ya que bien realizado es costoso; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio, entre otros.

#### **5.11.4 Procedimiento del proceso de selección**

**Paso 1** Recepción preliminar de solicitudes: En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.

**Paso 2** Pruebas de idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.

**Paso 3** Entrevista inicial o preliminar: Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión, con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.

**Paso 4** Entrevista de selección: Constituye la técnica más ampliamente utilizadas, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.

**Paso 5** Verificación de datos de referencia: Este recursos se difiere, ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.

**Paso 6** Examen médico: Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en específico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes hasta pasando por el caso de evitar personas que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.

**Paso 7** Entrevista con el supervisor: Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.

**Paso 8** Descripción realista del puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal.

**Paso 9** Decisión de contratar: Este paso señala el final del proceso de selección.

**Paso 10:** La decisión final: Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. (Martinez, Proceso de reclutamiento y selección de personal , 2008)

### 5.11.5 Principios del proceso de selección

El proceso de selección de personal hace énfasis en tres principios fundamentales los cuales son: Colocación, Orientación y Ética Profesional. (Andrade, 2011)

**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 evaluará a cada candidato para detectar en cual área de la organización puede desarrollarse con mejores resultados no necesariamente esta su área original de desempeño.

**Orientación:** El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.

**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. Las mismas deberán ser debidamente evaluadas y/o consideradas, estas pueden afectar la vida futura del candidato y la de su familia.

### 5.11.6 Técnicas del proceso de selección

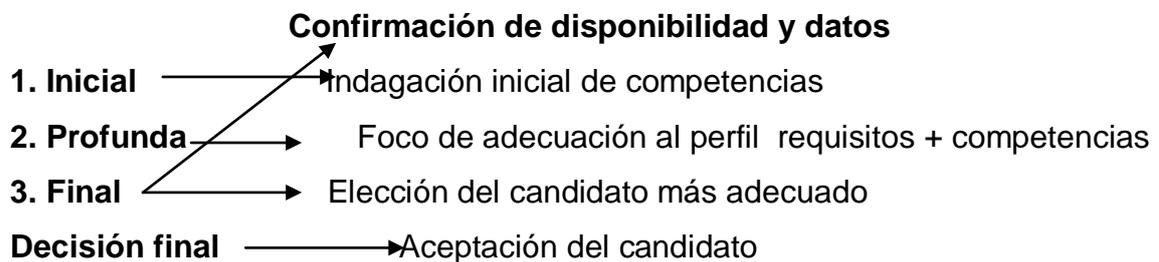
Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran:

- ✓ Ficha de solicitud de empleo
- ✓ La Entrevista
- ✓ Dinámicas de Grupo
- ✓ Pruebas Escritas

✓ Assesment Center

**Fichas de Solicitud de empleos** Es utilizado para tener como formato único, información relevante de todos los candidatos.

**La Entrevista:** Es una herramienta que se emplea en todos los procesos de selección, donde permite conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar el puesto que está vacante. Las entrevistas pueden ser clasificadas en 3 tipos, de la siguiente forma:



**Dinámicas de Grupo:** Esta técnica permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros. Esta se realiza con el mismo grupo de candidatos.

**Pruebas Escritas:** Se usan en el proceso de selección, para determinar los candidatos ideales, en algunos casos estas pruebas se realizan antes de la entrevista. Dentro de estas pruebas se menciona: Test Psicotécnicos (miden diversos aspectos de la personalidad), Test de aptitudes (numérica y verbal y abstracta), Pruebas de conocimientos profesionales (capacidad de análisis, ejercicios y problemas prácticos), y Test específicos.

**Assesment Center:** También conocido con el nombre de centro de evaluación, es una metodología de selección, el cual puede durar uno o dos días, y cada vez es más utilizado por las empresas. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en la organización. (Martinez, Proceso de reclutamiento y selección de personal , 2008)

## **5.12 FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

### **5.12.1 Fase de Preselección**

Fase enfocada en la aplicación de tres técnicas: Análisis de Hojas de vida, Entrevista para la identificación de competencias organizacionales y verificación de referencias. Estas técnicas, serán las herramientas para elegir dentro del grupo de candidatos reclutados otro grupo menor conformado por las personas que posean el perfil que más se ajusta a las exigencias del cargo y de la organización para participar en el proceso de selección.

El análisis de Hojas de vida, se realizará a las hojas de vida de todos los candidatos reclutados. Como resultado de esta técnica, se obtendrá un grupo menor de candidatos para la aplicación de verificación de referencias y la entrevista para la identificación de competencias organizacionales.

- Análisis y evaluación de hojas de vida (Analizar y evaluar las hojas de vida con el fin de elegir los candidatos que participarán en las siguientes etapas de la fase de preselección).
- Verificación de Datos y Referencias (Identificar competencias específicas a través de la verificación de referencias y/o Datos sobre el candidato aspirante al cargo).
- Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales.
  - Suministrar información al candidato sobre el proceso en curso.
  - Generar sentimientos positivos en el sujeto hacia la organización.
  - Aportar información sobre el puesto de trabajo vacante, de modo que el candidato evalúe en profundidad su interés por él.
  - Detectar las competencias organizacionales en los aspirantes con base en el análisis de comportamientos pasados.
  - Evaluar las competencias organizacionales requeridas.Ver anexo “E” formato Competencias Organizacionales.

- Motivar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.  
Ver anexo “D” formato de entrevista.
- Toma de decisión fase de Preselección.

### **5.12.2 Fase de selección**

Es la etapa más importante del proceso e implica la medición de los distintos factores del comportamiento determinados en el perfil ocupacional o manual de responsabilidades y validados como exitosos en el desempeño de una actividad, mediante la aplicación e interpretación de los resultados obtenidos a través de una serie de instrumentos y técnicas.

Esta fase tiene como objetivo fundamental la determinación de las competencias específicas requeridas para el desempeño de cada cargo perteneciente a los 3 niveles jerárquicos, basados en la agrupación de las competencias, se dividen las competencias en tres grupos fundamentales:

- Competencias de Direccionamiento.
- Competencias Técnicas y Profesionales.
- Competencias Humanas.

Al finalizar esta fase se pretende obtener resultados relevantes y completos que permitan seleccionar el personal idóneo y capacitado que reúna todas las competencias fundamentales requeridas para el desempeño exitoso de un cargo determinado. El aspirante tiene la oportunidad a través de pruebas, y de una entrevista con el jefe inmediato de demostrar sus competencias para el cargo.

- Aplicación de Pruebas Psicométricas y Psicotécnicas (Determinar la personalidad normal del ser humano, a través de la identificación y descripción de los 16 rasgos principales de la personalidad e Identificar y evaluar los conocimientos específicos requeridos para la realización eficiente de las funciones de un cargo determinado.

- Psicométricas: Test de Inteligencia., Test de Aptitudes, Test de Personalidad, Test Proyectivos. Prueba 16 PF-test de personalidad.
- Psicotécnicas: Pruebas de conocimiento o de capacidad.
- Aplicación de Técnicas para la identificación de competencias funcionales (Identificar las competencias Humanas y de Interacción, requeridas para el desempeño adecuado y eficiente de las funciones propias de los cargos pertenecientes a los niveles jerárquicos).
  - Pruebas Situacionales
  - Prueba para la identificación y evaluación de las competencias humanas y de interacción.
    - ✓ Capacidad para la resolución de conflictos
    - ✓ Responsabilidad
    - ✓ Confianza
    - ✓ Tolerancia
    - ✓ Capacidad de negociación
    - ✓ Relaciones interpersonales
    - ✓ Proactividad
    - ✓ Negociación efectiva
  - Prueba para la identificación y evaluación de competencias técnicas y profesionales
    - ✓ Planeación y control
    - ✓ Análisis de la información
    - ✓ Rapidez
    - ✓ Oportunidad y respuesta
    - ✓ Iniciativa y creatividad
    - ✓ Conocimientos técnicos
    - ✓ Capacidad crítica
    - ✓ Clasificación de la información
    - ✓ Comunicación oral y escrita
    - ✓ Seguimiento de instrucciones
- Evaluación de las Competencias Técnicas y Profesionales

- Prueba para la identificación y evaluación de las Competencias de direccionamiento-juego de roles
  - ✓ Liderazgo
  - ✓ Poder de decisión
  - ✓ Gerenciamiento estratégico
  - ✓ Delegación y seguimiento
  - ✓ Comunicación gerencial
- Presentación de Informe final de Selección
- Retroalimentación del Proceso de Selección
- Evaluación del proceso de Selección

Los Resultados esperados del proceso de Reclutamiento y Selección es el Talento humano seleccionado, cualificado y empoderado, evaluado y con planes de mejoramiento continuo, con competencias desarrolladas, con sentido de pertenencia y bienestar, en un ambiente laboral propicio, reconocido de acuerdo a las disposiciones legales y orientadas a la prestación de servicio con calidad.

## **CONCLUSIONES**

- ✓ El proceso de selección no está definido técnicamente, los encargados de este subsistema omiten las entrevistas preliminares basadas en lo que requiere el perfil del puesto, así como también las pruebas psicotécnicas y demás pasos para la debida selección, teniendo como consecuencia que varios seleccionados no sean competentes en las funciones establecidas para el puesto.
- ✓ En el área se ha descartado la importancia de las políticas del reclutamiento y selección de personal, en la cual las personas que son seleccionadas por lo general son recomendadas de familiares contratadas dentro de la organización, afectando una pertinente integración de personal.
- ✓ Al no contar con un adecuado proceso de selección por competencias y su respectiva difusión tanto con la información de la organización como la del puesto genera que los responsables del área no logren con efectividad los objetivos y metas planteados.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Diseñar y realizar el seguimiento del proceso de selección de personal por competencias para la compañía Logiran S.A.
- ✓ Implementar y socializar las políticas de Reclutamiento y Selección en la compañía Logiran S.A.,
- ✓ Difundir el conocimiento institucional orientado hacia aspectos fundamentales de la entidad, de la dependencia y del puesto de trabajo, procurando que la información favorezca la integración, la participación y el aporte del colaborador al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

## INDICE DE TABLAS

	PÁG.
Tabla # 1 Técnicas utilizadas en el ambiente	3
Tabla #. 2 Delimitación del problema	6
Tabla #.3 Modelo de competencias	19
Tabla # 4 Etapas en la implementación del Modelo de competencias	24
Tabla # 5 Dimensiones e indicadores de las variables	35
Tabla # 6 variable Dependiente	36
Tabla # 7 variable Independiente	37
Tabla # 8 Personal de la compañía	41
Tabla # 9 Técnicas o instrumentos de la investigación	45
Tabla # 10 Entrevistas por competencias	47
Tabla # 11 Evaluar las competencias	48
Tabla # 12 Grado de desempeño	49
Tabla #. 13 Conocimiento de Misión, Visión y Objetivos	50
Tabla # 14 Medios de selección	51
Tabla # 15 Ventajas competitivas	52
Tabla # 16 Proceso de reclutamiento por competencias	53
Tabla # 17 Reclutamiento interno	54
Tabla # 18 Competencia que requiere la empresa	55
Tabla # 19 Técnicas de reclutamiento	56
Tabla # 20 Reclutamiento externo	57
Tabla #. 21 Experiencias nuevas	58
Tabla # 22 Coordinación interna	59
Tabla # 23 Ventajas del reclutamiento interno	60
Tabla # 24 Reclutamiento interno y selección	61
Tabla # 25 Medios de reclutamiento	62
Tabla #. 26 Test de conocimientos	63
Tabla # 27 Demora en el Proceso	64
Tabla # 28 Internet medio recomendable	65
Tabla # 29 Selección por competencias	66

Tabla # 30 Diagnóstico de la situación (FODA)	72
Tabla # 31 Competencias Organizacionales	76
Tabla # 32 Competencias específicas	79
Tabla # 33 Descripción de las conductas de las competencias organizacionales	90
Tabla # 34 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	95
Tabla # 35 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
Grafico # 1 Entrevistas por competencias	47
Grafico # 2 Evaluar las competencias	48
Grafico # 3 Grado de desempeño	49
Grafico # 4 Conocimiento Misión, Visión y objetivos	50
Grafico # 5 Medios de selección	51
Grafico # 6 Ventajas competitivas	52
Grafico # 7 Proceso de reclutamiento por competencias	53
Grafico # 8 Reclutamiento interno	54
Grafico # 9 Competencia que requiere la empresa	55
Grafico # 10 Técnicas de reclutamiento	56
Grafico # 11 Reclutamiento externo	57
Grafico # 12 Experiencias nuevas	58
Grafico # 13 Coordinación interna	59
Grafico # 14 Ventajas del reclutamiento interno	60
Grafico # 15 Reclutamiento interno y selección	61
Grafico # 16 Medios de reclutamiento	62
Grafico # 17 Test de conocimientos	63
Grafico # 18 Demora en el Proceso	64
Grafico # 19 Internet medio recomendable	65
Grafico # 20 Selección por Competencias	66

## INDICE DE FIGURAS

	<b>PÁG.</b>
Figura # 1 Proceso Actual de reclutamiento y Selección en la Compañía	2
Figura # 2 Distribución de Ransa Comercial	11
Figura # 3 Modelo de iceberg	17
Figura # 4 Estrategia de las competencias	86
Figura # 5 Sistematización de la gestión por competencias	87
Figura # 6 Esquema del proceso de reclutamiento	94

## BIBLIOGRAFÍA

- Archivos, documentos, e información, originarios de la organización.
- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, Segunda Edición.
- Chiavenato, Idalberto.(1996) "Administración de Recursos Humanos". 2da Edición Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto.(2000) "Administración de Recursos Humanos". 5ta Edición. Editorial:Mc Graw Hill, Colombia P. 150 (Tabla)
- Chruden, Herbert; Sherman, Arthur. "Administración de Personal". Primera Edición.
- Guth, Aguirre Alfredo (1995), Reclutamiento, Selección e Integración De Recursos Humanos. Editorial Trillas. Mexico
- Rosenberg, J. M. "Diccionario de Administración y Finanzas"
- Sherman, Arthur; Bohlander, George,(2001) "Administración de los Recursos Humanos".
- Wayne Mondy, R.; Noe, Roberth M.(2005) "Administración de Recursos Humanos". Sexta Edición.
- Werther, William; Keith, Davis.(1991) "Administración de Personal y Recursos Humanos". Tercera Edición.
- Alles, M. A. (2002). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360o. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Lic. Jecseny Movilla (2010) Importancia del Diseño de los Perfiles de Cargos por competencias.

<http://www.monografias.com/trabajos84/importancia-diseno-perfiles-cargos-competencias/importancia-diseno-perfiles-cargos-competencias.shtml#ixzz2qTePO5cl>

- Chiavenato, Idalberto.(2000) “Administración de Recursos Humanos”. 5ta Edición. Editorial:Mc Graw Hill, Colombia P. 239
  
- Chaves Barboza Eduardo (2011)  
  
<http://eduardochavesbarboza.wordpress.com/article/el-termino-competencia-3ccxoq8v73noc-12/>
  
- Pereda Berrocal (2001) Madrid – Definición de competencias desde un punto de vista más útil para la Gestión de Recursos Humanos- Técnicas de Gestión Recursos Humanos.
  
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2013) Bogotá, Colombia- Curso de Profundización Gerencial de Talento Humano.  
  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_3\\_componen-tes\\_de\\_la\\_competencia.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_3_componen-tes_de_la_competencia.html)
  
- Servicios Navarro de Empleo (2005)- Gestión por Competencias  
  
[http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Gestion+por+competencias/](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Gestion+por+competencias/)
  
- Alejandra Quintero Rendón (2004) Gestión Por Competencias  
  
<http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
  
- Eusebia Rodríguez García (2011) Administración de Recursos Humanos- Reclutamiento y Selección por Competencias.  
  
<http://eusebia42.blogspot.com/2011/03/reclutamiento-y-seleccion-de-personal.html>
  
- Alonso Flores Andrade (2011) Principios de la Selección de Personal  
  
<http://perlanieves.blogspot.com/2011/09/principios-de-la-seleccion-de-personal.html>
  
- <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/tcnicas-de-seleccin.html>

- Manual del Director de Recursos Humanos (2008) Técnicas de Selección  
  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/15-Pasos-Para-LaSelecci%C3%B3n-De/26486984.html>
- Clemente T. Vera Carranza (2011) Selección por competencias  
  
<http://www.slideshare.net/clementetvera/seleccin-por-competencias>  
10638609
- Fuente:  
[http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/.../apoyo\\_u3\\_1.ppt](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/.../apoyo_u3_1.ppt)
- Carlos García (2011) Gestión del Talento Humano  
  
<http://www.slideshare.net/CarlosGarcia12/gestion-del-talento-humano-diapositivas>
- Los Recursos Humanos (2014) Assessment Center  
  
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7629-assessment-center-.html>
- Isabel Pino (2007) Agora Social- Pasos para realizar un proceso de selección con éxito  
  
[agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/.../es.../pasos\\_seleccion.pdf](http://agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/.../es.../pasos_seleccion.pdf)
- QUALITUR (2002) Certificación de Competencias Laborales  
  
[www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/manual\\_aspirantes.pdf](http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/manual_aspirantes.pdf)  
  
<http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/areas.html>
- SGCEC del Ecuador S.A. (2013) Certificación de Competencias Laborales ISO 9001  
  
<http://www.sgcec.net/9001.html>
- Yenny Saba (2006) Efectividad de la selección por competencias

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>

- Montiel Valenzuela Marjorie Mariana (2012) Diseño del proceso de selección de personal por competencias y programa de capacitación para el banco del pacífico. Caso de estudio: cajeros

<http://repositorio.maeug.edu.ec/jspui/handle/123456789/251>

- <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-actitud.html>

- Mundo Laboral (2003) Competencias

<http://mundolaboralotec.blogspot.com/2013/11/competencias.html>

- Definición de Conocimientos (2013)

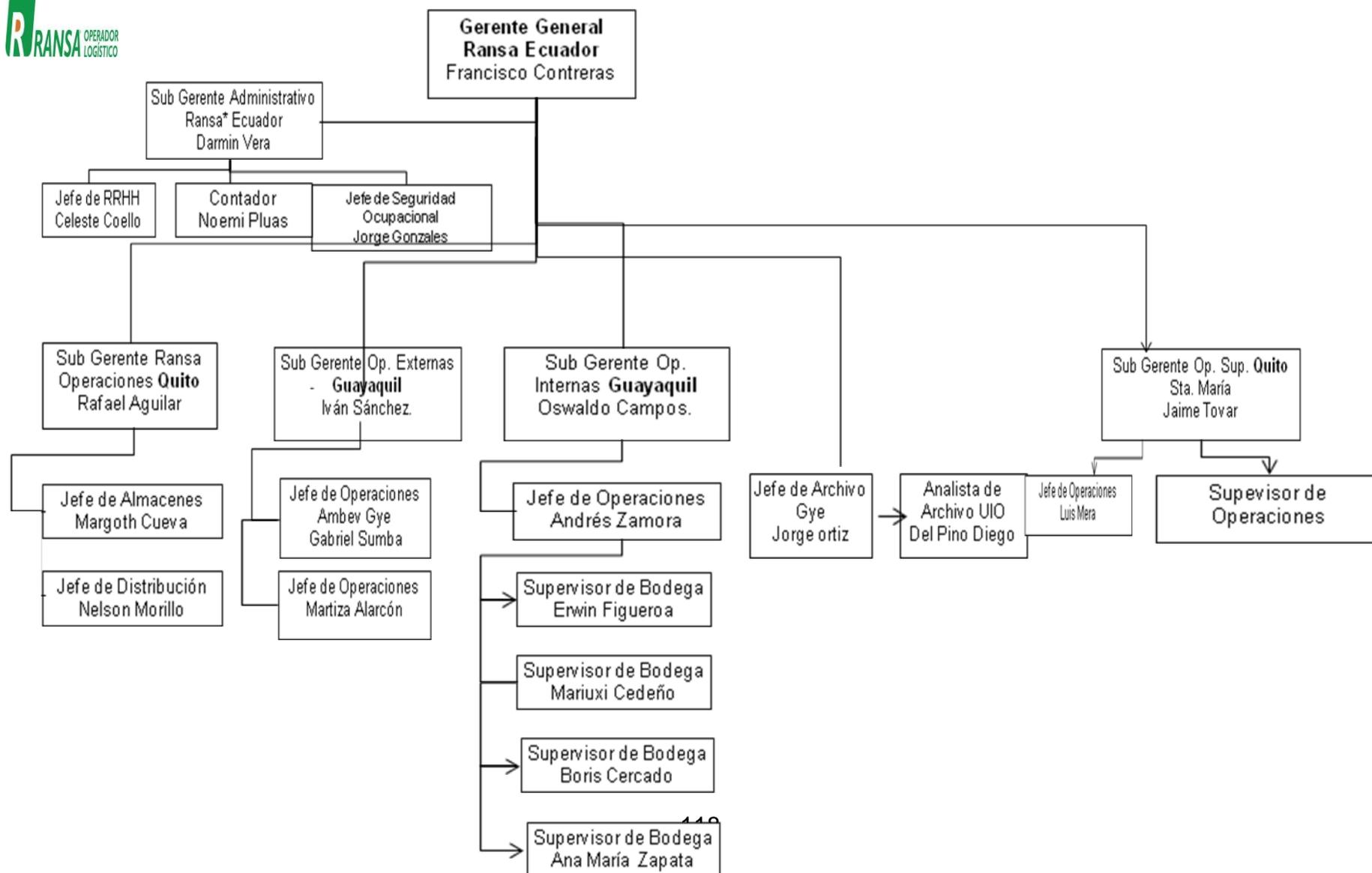
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Definiciones-De-Conocimiento-Distintos-Autores/26994221.html>

- Andreina Martinez (2008) Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Servicios Panamericanos de Protección

<http://www.monografias.com/trabajos32/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>

# **ANEXOS**

## ANEXO A ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## ANEXO B

### SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

	<b>SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	Pág.: 1/1												
Señor : JEFE DE RRHH Presente. De acuerdo a las necesidades del área o departamento, sírvase proceder a la selección del siguiente personal.														
REQUISITOS DE PERSONAL														
Área o departamento: _____ Nombre del Cargo: _____ Objetivo del Cargo: _____														
COMPETENCIAS EL CARGO														
Formación acade. Req. cargo: _____ Experiencia: _____ Habilidades específicas: _____														
PERFIL DEL CARGO														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;"><b>Sexo</b></td> <td style="width: 33%;"><b>No. personas</b></td> <td style="width: 33%;"><b>Estado civil</b></td> </tr> <tr> <td>M <input type="checkbox"/></td> <td style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></td> <td>Soltero <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>F <input type="checkbox"/></td> <td style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></td> <td>Casado <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Indistinto <input type="checkbox"/></td> <td style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></td> <td>Indistinto <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<b>Sexo</b>	<b>No. personas</b>	<b>Estado civil</b>	M <input type="checkbox"/>		Soltero <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>	Indistinto <input type="checkbox"/>		Indistinto <input type="checkbox"/>		
<b>Sexo</b>	<b>No. personas</b>	<b>Estado civil</b>												
M <input type="checkbox"/>		Soltero <input type="checkbox"/>												
F <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>												
Indistinto <input type="checkbox"/>		Indistinto <input type="checkbox"/>												
<b>ÁREA DE TRABAJO:</b>	<b>SUELDO:</b>													
<b>HORARIOS DE TRABAJO:</b>	<b>TOTAL HORAS:</b>													
<b>MODALIDAD DEL CONTRATO:</b>  - Reemplazo Externo  -Temporal determinado  -Reubicación (Especificar la jornada de trabajo)	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;"><b>Tiempo del Contrato</b></td> </tr> <tr> <td style="border: none;"> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none;">De</td> <td style="border: none; width: 20px; text-align: center;">a</td> <td style="border: none; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">De</td> <td style="border: none; width: 20px; text-align: center;">a</td> <td style="border: none; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">De</td> <td style="border: none; width: 20px; text-align: center;">a</td> <td style="border: none; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		<b>Tiempo del Contrato</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none;">De</td> <td style="border: none; width: 20px; text-align: center;">a</td> <td style="border: none; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">De</td> <td style="border: none; width: 20px; text-align: center;">a</td> <td style="border: none; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">De</td> <td style="border: none; width: 20px; text-align: center;">a</td> <td style="border: none; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	De	a		De	a		De	a		
<b>Tiempo del Contrato</b>														
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none;">De</td> <td style="border: none; width: 20px; text-align: center;">a</td> <td style="border: none; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">De</td> <td style="border: none; width: 20px; text-align: center;">a</td> <td style="border: none; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border: none;">De</td> <td style="border: none; width: 20px; text-align: center;">a</td> <td style="border: none; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	De	a		De	a		De	a						
De	a													
De	a													
De	a													
<b>DESCRIBA LAS FUNCIONES MAS IMPORTANTES DEL CARGO:</b>														
<b>PERSONA RESPONSABLE DEL PROCESO DE INDUCCCIÓN:</b>														
_____ Jefe del área o del Nivel														

ANEXO C

FORMATO DE CONVOCATORIA DE PERSONAL

	<b>FORMATO DE CONVOCATORIA DE PERSONAL</b>			
	<b>FEHA DE PUBLICACIÓN</b>	<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
<p align="center"><b>CONVOCATORIA DE PERSONAL</b></p> <p>Por medio del presente formato se realiza la convocatoria del personal requerido especificando el perfil que se requiere para el cargo.</p> <p>Cargo: _____</p> <p align="center"><b>REQUISITOS</b></p> <p><b>Acaedémicos:</b> _____ _____ _____</p> <p><b>Experiencia:</b> _____</p> <p><b>Conocimientos:</b> _____ _____</p> <p><b>Habilidades:</b> _____ _____</p> <p align="center">_____</p> <p align="center"><b>Responsable</b></p>				

**ANEXO D**  
**FORMATO DE REGISTRO DE ENTREVISTA**

	<b>REGISTRO DE ENTREVISTA</b>	Pág.: 1/1
<p><b>CÓDIGO:</b> _____</p> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA CONTINUA</b></p> <p>Guayaquil,.....</p> <p><b>Datos personales:</b>  Nombres y apellidos:.....  Edad: .....  Estado civil: ..... Teléfono.....  Carga familiar: .....  Preferencia de fe: .....  Estudios –lugar - horarios: .....  Deporte: .....  Valores inculcados por papá y/o mamá:.....</p> <p><b>Datos laborales:</b>  Cargo que desempeña:.....  Funciones: .....  Horarios: .....  Años de experiencia: .....  Ultimo trabajo: .....  Funciones: .....  Motivo de salida: .....</p> <p><b>Contrato Psicológico :</b>  <b>Misión de la institución:</b>  <b>Visión:</b>  <b>Que ofrece la empresa:</b>  Sueldo: .....  Beneficios: .....  Oportunidades: .....</p> <p><b>Que ofrece el puesto.</b>  Alcance : .....  Responsabilidad: .....  Funciones: .....</p> <p><b>Expectativas del Aspirante:</b>  Cargo que aspira desempeñar: .....  Aspiraciones económicas: .....  Cómo se entero de la vacante: .....  Metas a corto plazo: .....  Que ofreciera a la institución al ser contratado: .....</p> <p><b>Disponibilidad de tiempo:</b>  Horarios de trabajo: .....  Tiempo con familia: .....</p> <p><b>Otras:</b>  Fortalezas: .....  Debilidades: .....</p>		
<p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <hr/> <hr/>		
<p><b>CARGO QUE PUEDE POSTULAR:</b></p>		
<p><b>NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:</b></p>		

## ANEXO E

### FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.

	<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>			
		<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>

<b>1. Evaluado</b>	
<b>Cargo que aspira:</b>	
<b>Nivel jerárquico:</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Cédula:</b>	
<b>Empleo Actual:</b>	
<b>Empresa:</b>	

<b>2. Evaluador</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Cédula:</b>	
<b>Cargo:</b>	

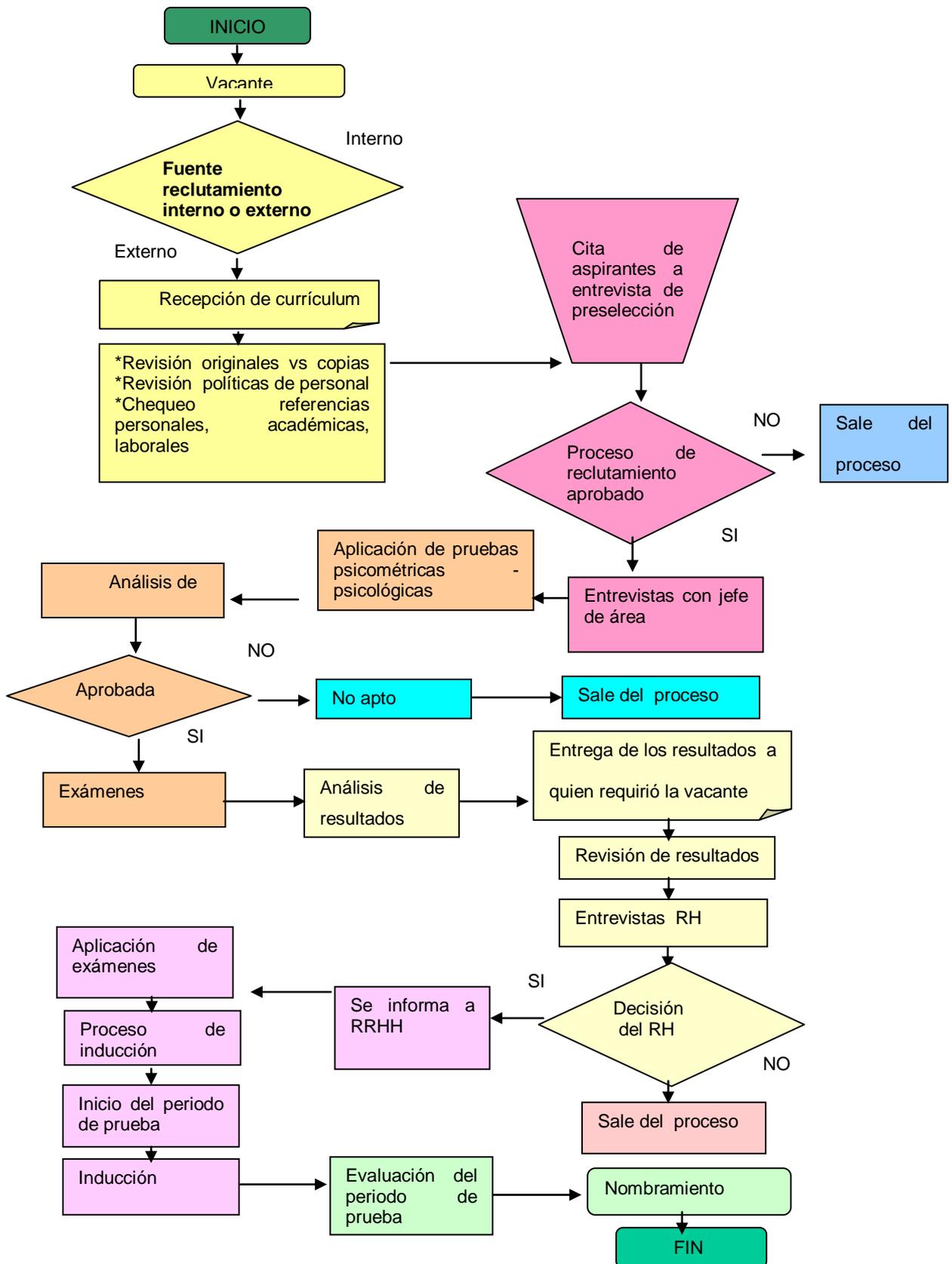
<b>3. Escala de Valoración</b>	
Esta escala sirve para valorar la frecuencia de la conducta que evidencia la competencia	
<b>No</b> se presenta la conducta que la evidencia.	
<b>Ocasionalmente</b> se presenta la conducta que la evidencia	
<b>Frecuentemente</b> se presenta la conducta que la evidencia	
<b>Permanente</b> se presenta la conducta que la evidencia	

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	CONDUCTA QUE LA EVIDENCIA	VALORACIÓN	PUNTAJE
<b>Actitud de Cambio</b>	Auto evaluación con respecto a la gestión de su cargo con respecto a los cambios del entorno.		
	Facilidad para la comprensión y aplicación de propuestas de cambio dadas por la empresa.		
	Adaptación a diferentes posiciones para encontrar soluciones efectivas en los diferentes procesos empresariales.		
	Interés por adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos.		
	<b>NIVEL:</b>		
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>		
<b>Trabajo en Equipo</b>	Identificación con los objetivos del equipo y la orientación de su trabajo a la consecución de los mismos.		
	Disposición a colaborar con los demás.		
	Cumplimiento efectivo con los compromisos establecidos con otros.		
	Capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros.		
	<b>NIVEL:</b>		
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>		
<b>Comunicación</b>	Capacidad de escucha a los demás.		
	Utilización de los canales apropiados en la comunicación.		
	Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa.		
	<b>NIVEL:</b>		
		<b>PUNTAJE TOTAL</b>	

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	CONDUCTA QUE LA EVIDENCIA	VALORACIÓN	PUNTAJE
<b>Enfoque hacia el cliente</b>	Cordialidad y amabilidad en el trato.		
	Capacidad para realizar esfuerzos adicionales, con el fin de exceder las expectativas de los clientes.		
	Organización de su actividad diaria y periódica, enfocada a dar mejor servicio a los clientes internos y externos.		
	Capacidad para desarrollar habilidades en pro del cliente.		
	<b>NIVEL:</b>		
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>		
<b>Orientación al Logro</b>	Capacidad de aprendizaje frente a los temas corporativos.		
	Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado.		
	Capacidad para optimizar los recursos asignados y del tiempo para el desarrollo de las actividades del cargo.		
	Capacidad de autocontrol y para la realización de los respectivos ajustes en la ejecución de sus actividades, planes y programas.		
	<b>NIVEL:</b>		
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>		
<b>Compromiso</b>	Participación en las actividades propuestas a nivel empresarial y en su área de trabajo.		
	Excelente identificación con los objetivos de la empresa y su área de trabajo.		
	Actitud adecuada para defender y promover los intereses de la organización.		
	Resultado eficiente frente al mejoramiento del producto de las responsabilidades asignadas.		
	<b>NIVEL:</b>		
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>		

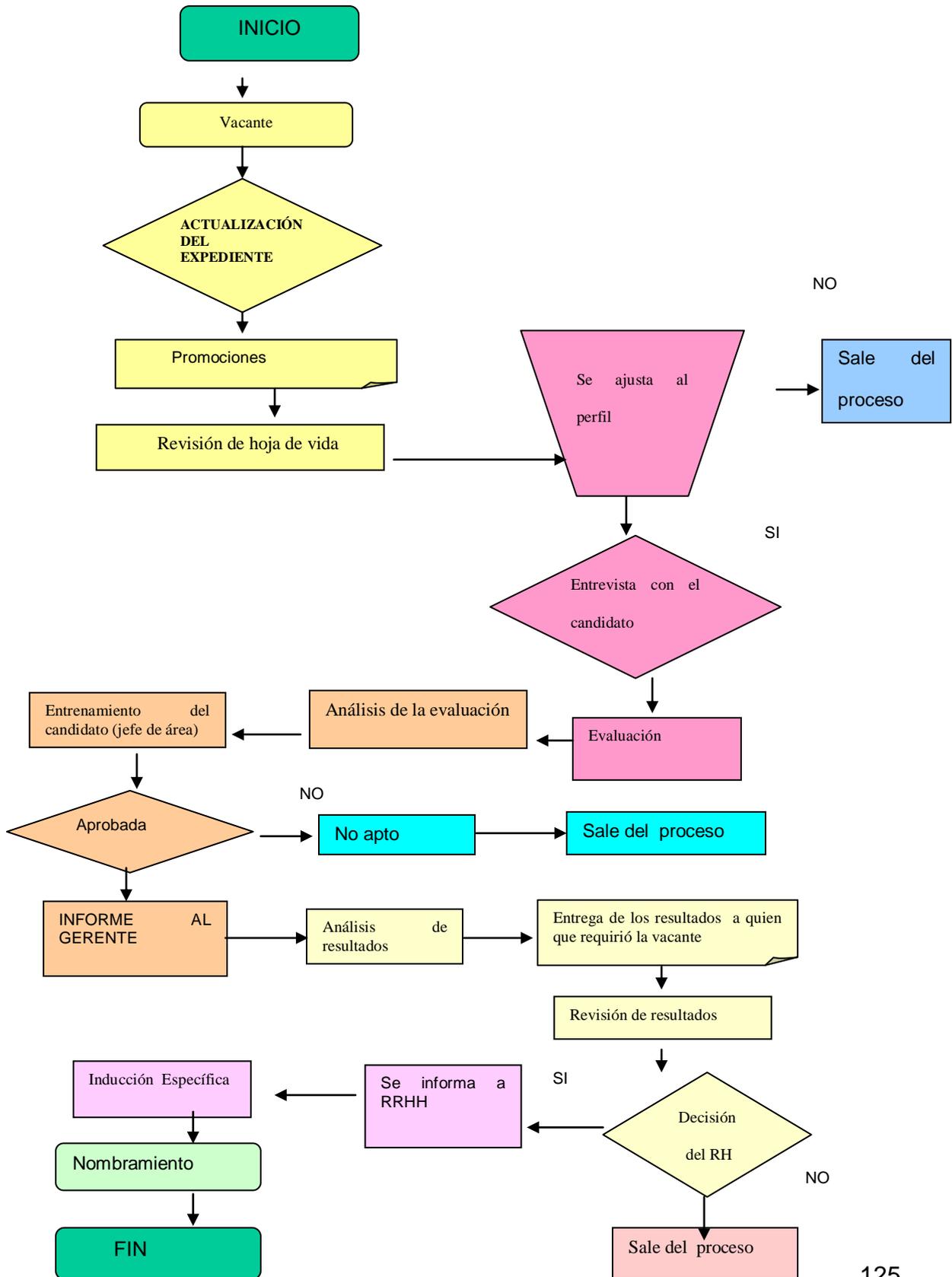
## ANEXO F

### FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION



## ANEXO G

### FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION INTERNA



**ANEXO H**  
**FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA COMPAÑÍA**  
**LOGIRAN S.A.**

Objetivo.

- Conocer el funcionamiento general de la Compañía Logiran S.A.

Aspectos a evaluar:

- 1) Estructura organizativa de la Compañía Logiran S.A.
- 2) Desarrollo alcanzado por la Compañía Logiran S.A.
- 3) Proceso que utilizan para la confección de la estrategia.
- 4) Estilo de dirección empleado para su cumplimiento.
- 5) Representación subjetiva en torno al trabajo de reclutamiento y selección.
- 6) Potencialidades y logros de la Compañía Logiran S.A.
- 7) Posibilidades de desarrollo.

**Protocolo de observación.**

- Manifestaciones del lenguaje verbal y extraverbal.
- Posición corporal.
- Disposición a brindar las respuestas.
- Tipo de comunicación.
- Congruencia entre los contenidos expresados verbalmente y las conductas asumidas respecto a los mismos.

**ANEXO I**  
**FORMATO DE ENTREVISTA PARA LOS COLABORADORES DE**  
**LOGIRAN S.A.**

Objetivo.

- Conocer características del desempeño laboral de los trabajadores y su participación en la toma de decisiones de la Compañía Logiran S.A.

Aspectos a evaluar:

- Relaciones jefes-subordinado.
- Relaciones interpersonales.
- Participación en la toma de decisiones.
- Conformidades con la capacitación existente.
- Conocimiento con relación a la estrategia de la institución.
- Conocimiento con relación a los valores de la organización.
- Insatisfacción con respecto a la actividad que desempeñan.
- Perspectivas de mejoras en torno a la organización.

**Protocolo de observación.**

- Manifestaciones del lenguaje verbal y extraverbal.
- Posición corporal.
- Disposición a brindar las respuestas.
- Tipo de comunicación.

**ANEXO J**  
**FOTOS DEL PERSONAL DE LOGIRAN S.A.**





## ANEXO G

### ENCUESTA DE SEGUIMIENTO

1. Seleccione con una X la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa:

Recomendación de un Empleado \_\_\_\_\_

Reclutamiento en Línea \_\_\_\_\_

Publicidad (Prensa) \_\_\_\_\_

Contacto con universidades \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

2. ¿Le gustaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desee ingresar a la empresa se realizara utilizando las fuentes de reclutamiento?

	INTERNA		EXTERNA				
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

3. ¿Su ingreso fue realizado bajo la fuente interna (ascenso)?

SI  NO

4. Según sus conocimientos, ¿cuál considera usted que es la fuente más optima de reclutamiento?

Reclutamiento en línea \_\_\_\_\_

Recomendación de un empleado \_\_\_\_\_

Contacto con universidades o institutos \_\_\_\_\_

Avisos de prensa \_\_\_\_\_

Utilización de Intermediarias \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la institución?

SI  NO

6. El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue?

Menos de un día \_\_\_\_\_  
Menos de una semana \_\_\_\_\_  
Menos de un mes \_\_\_\_\_  
Más de un mes \_\_\_\_\_

7. Durante su primera entrevista usted se sintió:

Bajo presión \_\_\_\_\_

Fatigado \_\_\_\_\_

Cómodo \_\_\_\_\_

Muy cómodo \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?

Síntesis curricular \_\_\_\_\_

Título universitario \_\_\_\_\_

Constancias de cursos realizados \_\_\_\_\_

Todos los anteriores \_\_\_\_\_

9. Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a la institución.

Ninguna \_\_\_\_\_

Una \_\_\_\_\_

Dos \_\_\_\_\_

Tres o más \_\_\_\_\_

10. El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y su entrevista con el Jefe de área fue:

Menos de un día \_\_\_\_\_

Menos de una semana \_\_\_\_\_

Menos de un mes \_\_\_\_\_

Más de un mes \_\_\_\_\_

11. ¿La documentación entregada fue cotejada (original Vs. Copia)

SI

NO

12. ¿Se le ejecuto a usted alguna de las siguientes pruebas?

Test Psicológicos \_\_\_\_\_

Test de personalidad \_\_\_\_\_  
Prueba practica \_\_\_\_\_  
Polígrafo \_\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_

**13** ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

SI  NO

**14.-** ¿Antes del período de prueba le realizaron charla de inducción general?

SI  NO

**15.-** ¿Le notificaron el resultado del periodo de prueba?

SI  NO

**16.-** ¿Como se sintió, desde el punto de vista psicológico, el primer día de trabajo?

Bien \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
No desea volver \_\_\_\_\_

**17.-** ¿Reúne usted los requisitos exigidos para optar al cargo para el cual fue seleccionado?

SI  NO

**Encuesta Realizada al Personal de la compañía LOGIRAN S.A.**

**“DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA COMPAÑÍA LOGIRAN. S.A”**

1. ¿Cree conveniente que LOGIRAN realice entrevistas por competencias?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

2. ¿Cree Ud. que el objetivo principal de la entrevista por competencias en la Compañía LOGIRAN es analizar y evaluar las competencias de las personas entrevistadas?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

3. ¿Cree Ud. que en la entrevista por competencias se trata de conocer el grado de desempeño que se puede tener en un determinado puesto de trabajo?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

4. ¿Cuándo LOGIRAN realiza reclutamientos por competencias es necesario que el candidato conozca la Misión, Visión y Objetivos?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

5. ¿Sería conveniente que la Compañía LOGIRAN utilice varios medios de reclutamiento para la selección de personal?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

6. ¿Cree Ud. que la Compañía LOGIRAN posee ventajas competitivas en el Reclutamiento interno así como presentar un mayor índice de validez y seguridad?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

7. ¿Cree Ud. qué al utilizar la Compañía LOGIRAN el proceso de Reclutamiento por competencias sería más fácil conseguir personal?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

8. ¿Dentro de las fuentes de reclutamiento la Compañía LOGIRAN debería aplicar la interna con mayor frecuencia “ascensos de personal”?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

9. ¿En el Reclutamiento la Compañía LOGIRAN debería establecer las competencias que la empresa requiere?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

10. ¿A través de las técnicas de reclutamiento la compañía LOGIRAN debería identificar y localizar las fuentes para atraer candidatos?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

11. ¿Piensa Ud. que el reclutamiento externo es menos confiable que el reclutamiento interno?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

12. ¿Al aplicar el reclutamiento externo en la compañía LOGIRAN permitirá obtener nuevas experiencias para la Organización?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

13. ¿Piensa Ud. que al existir coordinación interna entre el Departamento de Recursos Humanos y los demás departamentos de la empresa el reclutamiento interno sería exitoso?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

14. ¿Piensa Ud. una de las principales ventajas del reclutamiento interno es que es más económico para la empresa?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

15. ¿El reclutamiento interno puede generar conflictos de selección?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

16. ¿Es conveniente que LOGIRAN tenga contacto con universidades, escuelas, entidades estatales, como medio de reclutamiento para la selección de personal?

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

17. ¿Considera Ud. que el proceso de selección aplicado por la Compañía LOGIRAN es más explícito para desarrollar los test de conocimientos?

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

18. ¿Piensa Ud. que el reclutamiento externo tarda más que el reclutamiento interno?

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

19. ¿Debe ser el internet el medio más recomendable para realizar la selección por competencias?

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		

20. ¿Con la implementación del proceso de selección por competencias la Compañía LOGIRAN contará con colaboradores más capacitados?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		