

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: PSICOLOGÍA

Tesis previa a la obtención del Título de: Psicóloga

TEMA:

**“MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR
COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE QUITO”.**

AUTORAS:

ESPINOSA LÓPEZ ROSA ELIZABETH
TIGSE TAPIA SORAYA DEL CONSUELO

DIRECTOR:

Juan Samaniego

Quito, diciembre 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, diciembre 2012

(f) _____

Espinosa López Rosa Elizabeth

CI. 1714958962

(f) _____

Tigse Tapia Soraya del Consuelo

CI. 1720177680

DEDICATORIAS

Este trabajo quiero dedicar a mi DIOS Todo poderoso, quien me ha proporcionado vida, salud, sabiduría, y fuerza para culminar con mis estudios de tercer nivel, que ha sido un verdadero logro y satisfacción personal, lo cual me ayudara a ser una mejor profesional.

A mi madre Rosario López Torres, a la que amo por ser el eje de mi vida y la que siempre me apoya con mis proyectos personales y profesionales.

Elizabeth Espinosa

El presente Trabajo lo dedico a Dios por ser mi luz y guiar mi camino, por darme las fuerzas para seguir y alcanzar mis metas.

A mi Padre Guido Tigse que desde el cielo sé que proteges y guías mis pasos por el buen camino y me das las fuerzas necesarias para seguir cumpliendo mis sueños en tu ausencia, este logro es por ti Papá.

A mi Madre Alicia Tapia por creer siempre en mí, por su infinito amor, dedicación y apoyo incondicional en todos mis proyectos de vida.

A mi hermana Ing. Verónica Tigse por ser mi ejemplo a seguir y demostrarme que todo lo que nos proponemos en la vida con esfuerzo, sacrificio y constancia se puede alcanzar.

Soraya Tigse

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mi Dios Todo poderoso, por ser la luz y guía en mi camino.

A la Universidad Politécnica Salesiana, por darme la oportunidad de desarrollarme como profesional y ser humano.

A mis amigas quienes me han brindado su amistad sincera, y han sido mi alegría en toda mi carrera universitaria.

Elizabeth Espinosa

A Dios por darme paciencia, sabiduría y fortaleza para poder culminar el presente trabajo con éxito.

A mi Padre por todo su esfuerzo, por transmitirme día día que con esfuerzo y dedicación se logra alcanzar las metas propuestas, gracias a ti papá por tu amor y confianza, porque por ti soy lo que soy, gracias a tu esfuerzo diario y tus enseñanzas que siempre las tengo presentes, te amo y sé que desde el cielo compartes este logro conmigo.

A mi Madre y hermana por su apoyo y amor incondicional, por creer siempre en mí y hacer mi vida Feliz con su compañía.

A la Universidad Politécnica Salesiana por brindarme la oportunidad de crecer tanto en el ámbito laboral como personal.

A la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano de la UPS- Sede Quito por su confianza y colaboración prestada en el desarrollo de esta investigación.

A mis familiares, amigos y demás personas que desinteresadamente han contribuido en mi formación profesional y personal, gracias por sus palabras de aliento, consejos y amistad sincera. A todos Gracias de Corazón.

Soraya Tigse

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I	IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	1
1.1. Diagnóstico de la Situación		1
1.2. Variables e Indicadores		4
1.3. Efectos que genera		4
1.4. Hipótesis		5
1.5. Objetivos		5
1.6. Descripción detallada del producto		6
1.6.1. Reclutamiento por Competencias		6
1.6.2. Selección por Competencias		6
1.6.3. Inducción		7
1.7. Marco Teórico		7
1.7.1. Reclutamiento		9
1.7.2. Selección		12
1.7.2.1. Entrevista		14
1.7.2.2. Pruebas Psicométricas		16
1.7.2.3. Investigación Laboral		18
1.7.3. Contratación		19
1.7.4. Inducción		19
1.8. Diseño Metodológico		22
1.9. Fuentes y Técnicas de Investigación		23
1.10. Tratamiento de la Información y Prueba de Hipótesis		24
CAPÍTULO II	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	25
2.1. Recursos Humanos		25
2.2. Gestión del Talento Humano		29

2.3. Subsistemas	33
2.3.1. Reclutamiento	34
2.3.1.1. Reclutamiento Interno	35
2.3.1.2. Reclutamiento Externo	36
2.3.1.3. Reclutamiento Mixto	38
2.3.2. Selección	39
2.3.2.1. Análisis de Puesto	41
2.3.2.2. Perfil del puesto	42
2.3.2.3. Hoja de Vida	42
2.3.2.4. Entrevista	43
2.3.2.5. Pruebas	49
2.3.2.6. Indagaciones	51
2.3.2.7. Examen Médico	51
2.3.2.8. Contratación y Afiliación	51
2.3.3. Inducción	51
2.3.3.1. Tipos de Programas de Inducción de Personal	54
2.3.3.2. Seguimiento del Proceso de Inducción	54
2.4. Competencias	55
2.4.1. Clasificación de Competencias	57
2.5. Gestión por Competencias	63
2.5.1. Perfil	65
2.6. Planificación de una Selección	78
2.6.1. Pasos para un Proceso de Reclutamiento y Selección	80

2.7. Reclutamiento por Competencias	81
2.7.1. Preselección o Primera Selección	86
2.7.2. Evaluaciones en la etapa de preselección	88
2.8. Selección por Competencias	89
2.8.1. La Entrevista	90
2.8.1.1. Preparación para la entrevista	94
2.8.1.2. Tiempo para la entrevista	94
2.8.1.3. Preparar un ambiente apropiado	94
2.8.1.4. Esquema de una Entrevista por Competencias	95
2.8.1.5. Comportamientos observados	97
2.8.1.6. Como aplicar Competencias en el Proceso de Selección?	97
2.8.1.7. La Entrevista Estructurada	98
2.8.1.8. Entrevista por Incidentes Críticos BEI (BehavioralEvent Interview)	99
2.8.2. Evaluaciones Psicológicas	103
2.8.2.1. Test de Personalidad 16PF	105
2.8.2.2. Test Psicométrico de Lucher (Test de colores)	107
2.8.2.3. Test de Adaptabilidad al Puesto	108
2.8.2.4. Assessment Center	111
2.9. Proceso de Inducción	113
2.9.1. Inducción a la Institución	115
2.9.2. Inducción al Puesto de Trabajo	116

CAPÍTULO III	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA	117
3.1.	Estructura de La Universidad Politécnica Salesiana	117
3.1.	Ambiente Externo e Interno de la UPS	126
3.1.2.	Foda de la UPS	128
3.1.3.	Estructura Organizacional Funcional	129
3.2.	Diagnóstico de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano	134
3.2.1.	Misión y Visión de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano	134
3.2.2.	Organigrama de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano	135
3.2.3.	Ambiente Externo e Interno de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano	136
3.2.4.	Foda de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano	136
CAPÍTULO IV	MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPS – SEDE QUITO	153
4.1.	Proceso de Diseño y elaboración del Manual	153
4.2.	Método Deductivo	154
4.3.	Método Inductivo	154
4.4.	Método Modelado Perfiles de Competencias	155
4.5.	Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias	157
4.6.	Manual de Inducción	187

CONCLUSIONES	199
RECOMENDACIONES	202
BIBLIOGRAFÍA	204

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1	118
Tabla N°2	118
Tabla N°3	119
Tabla N°4	120
Tabla N°5	138
Tabla N°6	140
Tabla N°7	147
Tabla N°8	149
Tabla N°9	167
Tabla N°10	183
Tabla N°11	184

RESUMEN

La Universidad Politécnica Salesiana, institución de prestigio, orientada a la excelencia académica, debe contar con un equipo de trabajo calificado y competitivo, por ello el presente manual propone un diseño de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Sede Quito y por ende para la Dirección Nacional del Talento Humano, considerando que uno de los más significativos subsistemas es la asunción de personal, por cuanto, es a través de estos procedimientos que la Institución asegura el ingreso de capital humano con las competencias y cualidades necesarias para llevar a la práctica el proyecto institucional Salesiano.

El objetivo del presente manual es exponer cómo debe guiarse el profesional de talento humano en los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal administrativo, proporcionando la información necesaria para identificar, atraer y seleccionar a personas que por sus competencias, profesionalismo y calidad humana merecen servir a la Comunidad Universitaria Salesiana.

En el presente estudio se realizó el levantamiento de descriptivo de cargos del personal administrativo, basado en competencias institucionales por la IUS (Salesian Institutions of Higher Education), cuyo aporte servirá para la ejecución y mejora de los procesos de la gestión del talento humano, proporcionando la homologación de criterios y optimización de esfuerzos.

El modelo se fundamenta en competencias, lo que proporcionará contar con profesionales para un servicio de excelencia en todos los niveles y promover la aplicación de mejores prácticas en la gestión del talento humano en la UPS.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de elementos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales, esos elementos tales como los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos deben estar alineados en beneficio y del éxito de la Institución, cada uno de los aspectos mencionados tiene una significación, sin embargo, se debe tener presente el rol o papel protagónico que tiene el recurso humano, es decir las personas que laboran en la organización ya que poseen conocimientos, habilidades y destrezas, por lo cual se debe presentar especial atención a quienes día a día en las organizaciones o empresas contribuyen al logro de los objetivos organizacionales o individuales, por medio de la adecuación y manejo de otros recursos. Por todo lo antes mencionado es necesario en toda organización un sistema de recursos humanos que garantice los diferentes procesos o funciones de personal como: reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, entre otros.

En la investigación a desarrollar nos ocuparemos específicamente de los tres primeros procesos, reclutamiento, selección, es decir captación de personal, y la inducción, los cuales se convierten en etapas cruciales de la administración de recursos humanos, pues son las fases iniciales que enfrentan los empleados para poder ingresar a un empresa. A través del reclutamiento se pretende atraer candidatos calificados para crear una base a partir de la cual se realice el proceso de selección de personal. Mediante este último, con la aplicación de un conjunto de técnicas, se escoge el candidato que más se ajuste a los requerimientos del cargo, con la finalidad de incorporarlo a la organización. Una vez escogido, el nuevo empleado éste es integrado a la Institución, a su grupo de trabajo y a su respectivo puesto de trabajo por medio del proceso de inducción.

Con el fin de potencializar la gestión humana en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, se diseñó un modelo de Reclutamiento, Selección e Inducción de Talento Humano por competencias, este modelo promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades.

El modelo se fundamenta en competencias porque éstas constituyen el elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones de todos los colaboradores, de esta manera la gestión del talento humano influye en la competitividad de la organización.

El presente trabajo está conformado por cuatro capítulos, estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, “Identificación del proyecto”, se realiza el planteamiento del problema, conceptualizándolo y ubicándolo en un contexto específico, de la misma manera se establecen los objetivos generales y específicos del estudio y se presenta la justificación del mismo.

El Capítulo II, “Fundamentos Teóricos”, se mencionan las bases teóricas que sustentan el trabajo realizado, la descripción del marco organizacional y la definición de los principales términos básicos involucrados en el estudio.

En el Capítulo III, “Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito”, se presenta la estructura de la Institución y se da a conocer el diagnóstico de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano.

El Capítulo IV, “Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias del Personal Administrativo de la UPS- Sede Quito”, se da a conocer el proceso de diseño y elaboración del manual, los métodos que se utilizaron para el descriptivo de cargos.

Se presenta la propuesta del Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por competencias.

Finalmente se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, para culminar con la presentación de la bibliografía utilizada y algunos anexos de importancia para el trabajo.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

TEMA: *“Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para el Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito”*.

1.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

En la actualidad ha cambiado no solo la reformulación de nuevos conceptos, sino la creación de nuevos contenidos, por ello los activos más valiosos ya no son solo los activos tangibles tales como la industria, la construcción, el capital, etc., sino los activos intangibles que son los conocimientos, competencias, valores y actitudes de las personas que forman la Institución, a este intangible se llama Gestión del Talento Humano y comprende todos aquellos conocimientos, habilidades que generan servicio y utilidad en la Institución. Por tal razón se está realizando la propuesta de hacer un Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para el Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito; para poder vincular al Capital Humano de calidad ya que este será el recurso que permite que la Institución continúe con éxito.

La Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito, en los últimos años ha adquirido un alto crecimiento estudiantil y docente; dentro del Distrito Metropolitano de Quito, a ella acuden entre 6 y 8 mil personas (estudiantes, docentes, personal administrativo y de apoyo) entre lunes a sábado.

Este crecimiento se ha dado gracias al impulso que ha generado sus autoridades para la innovación, ciencia y tecnología académica del siglo XXI. Contando como eje fundamental la ayuda y colaboración de la Comunidad Salesiana y del Gobierno.

Para su funcionamiento cuenta, en la actualidad, con un total de 766 empleados, que se distribuyen de la siguiente manera:

- ✓ 622 docentes

- ✓ 236 administrativos

Se puede afirmar que el proceso de reclutamiento y selección se realiza de forma empírica, porque no disponen de un manual que les permita ejecutar el proceso de una manera eficaz y eficiente.

Además se ha visto la necesidad de realizar un proceso de inducción más dinámico y que sea oportuno para el nuevo colaborador, con el objetivo que este conozca acerca de las políticas, reglamentos, estatutos y procedimientos de la UPS.

Con los antecedentes expuestos, surge la necesidad de realizar una tesis que proyecte: diseñar, planificar, y desarrollar procedimientos de gestión administrativa a través de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano; así como de mecanismos que nos permitan optimizar con eficacia y eficiencia los recursos, a fin de que la Universidad sea más competitiva frente a los desafíos del siglo XXI.

Situación que permitirá a la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, contar con una herramienta que permita la adopción de una organización formal y técnica. Esto sería la atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos desarrollando día a día al Talento Humano para un eficiente, adecuado y competitivo Comportamiento Organizacional.

Por tal motivo se decidió analizar la factibilidad de implementar la propuesta del Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para el Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito.

La Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, requiere que se realice un Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para el Personal Administrativo. Actualmente cuentan con una Guía de Reclutamiento y Selección por lo que se considera que es bastante general y lo que se necesita es una herramienta que proporcione conocimientos técnicos de Gestión del Talento Humano que estén a la vanguardia de los nuevos conceptos de manejo de competencias laborales y conductuales.

Este Manual servirá a la Universidad Politécnica Salesiana y directamente a la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano con el objetivo de que los profesionales como: psicólogos industriales, laborales y organizacionales, en su clasificación junior, sénior, puedan realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz, ya que al contar con una herramienta técnica, los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción por competencias será mucho más dinámico.

Los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias del Personal Administrativo de la UPS Sede Quito, pertenece a la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano al Área de Desarrollo Humano, por ello se necesita de formatos actuales que proporcionen información más viable para poder seleccionar personal de alta calidad. De la misma forma el proceso de inducción se lo debe realizar de manera técnica, oportuna y eficaz para que los colaboradores puedan conocer: sus políticas, normativas, reglamentos, los beneficios que la institución proporciona al empleado e identificar las áreas y los departamento que conforman la misma, así como crear en el nuevo colaborador un sentido de pertenecía y un estado de motivación alto y dinámico.

1.2.VARIABLES E INDICADORES

Variable Dependiente: Retraso de Procesos de Selección.

Variable Independiente: Utilización de métodos de selección no técnicos ni de competencias.

Indicadores:

- ✓ Procesos Caídos
- ✓ Retraso en la Ejecución de Procesos
- ✓ Formato de Selección por Competencias
- ✓ Índice de rotación de personal

1.3.EFECTOS QUE GENERA

Con la elaboración del Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para el Personal Administrativo de la UPS Sede Quito, la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, podrá pulir los subprocesos y harán que sean dinámicos dentro del entorno Laboral.

Con los formatos de Selección por Competencias, se podrá medir las habilidades, conocimientos y destrezas que requiere el perfil ideal para ocupar la vacante.

1.4.HIPÓTESIS

Con la elaboración de este manual la Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano de la UPS Sede Quito mejorará los subprocesos de Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal Administrativo en base a Competencias?

1.5.OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el “Manual para los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción por competencias para el personal administrativo en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Diagnosticar la situación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la UPS Sede Quito para la incorporación del Capital Humano.
- ✓ Evaluar los procedimientos de reclutamiento selección e inducción que se realizan en la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano en la UPS Sede Quito y determinar cómo influyen en la gestión del mismo.
- ✓ Determinar los requerimientos actuales de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano para el reclutamiento, selección e inducción del personal Administrativo de la UPS.
- ✓ Diseñar los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción por competencias de personal administrativo adecuado a las necesidades de la UPS, que permita identificar el talento humano idóneo para cada cargo, garantizando su desempeño efectivo y eficaz.

- ✓ Implementar el perfil por competencias que requiere cada cargo, para que las tareas se desarrollen de manera óptima y oportuna.

1.6.DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO

Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias

1.6.1. **Reclutamiento por Competencias:** Este subproceso permitirá atraer profesionales con el perfil ideal que requiere el cargo (competencias y responsabilidades). El reclutamiento exige una planificación de lo que la organización demanda dentro del tiempo previsto, y a la vez técnicas de reclutamiento por aplicar en base a competencias de la IUS (Salesian Institutions of Higher Education). Lo que se pretende buscar con este proceso son las competencias conductuales y técnicas.

1.6.2. **Selección por competencias:** Una vez finalizado el paso anterior, se procede a elegir la terna más idónea basándose en las competencias necesarias acorde a las exigencias del puesto, y con esto fomentará un buen desempeño en su área. Del mismo modo las competencias se convierten en herramientas fundamentales para optimizar el tiempo en el proceso. La selección de personal por competencias es un tema muy reciente e innovador que se está adaptando en las Organizaciones que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal para la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano por competencias permitirán detectar el potencial, capacidad de adaptación y comportamientos que se busca para un adecuado desempeño, ya que cada puesto de trabajo requiere una competencia diferente, por ello se basará en el Diccionario de Competencias que posee la UPS, realizada por las IUS.

1.6.3. **Inducción:** Es un proceso que consiste en dar a conocer al colaborador las normativas, beneficios, políticas, valores y crear un sentido de pertenencia con la Institución. Una correcta inducción proporciona un adecuado clima laboral.

Para tener un buen proceso de reclutamiento, selección e inducción ya no se puede confiar únicamente en la capacidad intelectual, experiencia o en el dominio de la situación, o dejarse impresionar por un buen curriculum, por tal razón es necesario este manual para poder detectar los requerimientos de la Dirección, de manera eficiente y eficaz.

Este manual beneficiará directamente a la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano y por ende a la UPS Sede Quito, ya que su utilidad será el realizar un adecuado y técnico proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal administrativo que ingrese a colaborar dentro de la institución.

1.7.MARCO TEÓRICO

Dentro del Campo de Gestión de Talento Humano es indispensable empezar indicando como ha ido evolucionando la denominación de este Área que sin lugar a duda es uno de las más prescindibles dentro de la organización. Al Departamento de Recursos Humanos se le cambio su denominación por Gestión del Talento Humano, para lo cual se va detallar una breve descripción.

Desde los años 70 del siglo XX, y mucho antes se ha venido estudiando e investigando la literatura empresarial y organizacional a nivel internacional, independientemente de su origen o tendencia puesto que este tema atañe a todas las sociedades, ya que la fuerza de trabajo se da en todo el mundo, dando un énfasis especial en el componente humano y otorgándole un papel de primer orden para alcanzar el éxito dentro de cada una de las Organizaciones. Por ello los especialistas con sus investigaciones concluyeron que el

hombre es el componente humano más importante, porque aporta con sus facultades físicas e intelectuales para el desarrollo y producción de una Organización.

Con estos antecedentes se empezó las diferentes terminologías manejadas para referirse al hombre dentro de la Organización como son: Recursos Humanos, Capital Humano y ya más reciente sobre los años 90 comenzó a surgir el término Talento Humano.

“En la actualidad, el término recursos humanos se encuentra desechado en la literatura especializada a nivel internacional, dado que las personas no somos un recurso para mover y cambiar de lugar cuando a alguien le estime conveniente, porque de lo contrario nos estaríamos comparando con una mesa, una silla y eso sería imperdonable, pues el ser humano es mucho más.”¹

Al reemplazar el término de Recursos Humanos, la persona ya es tomada en cuenta no sólo por su fuerza de trabajo, sino también por sus capacidades, talentos, habilidades, y conocimientos que indiscutiblemente es un aporte, tanto para el desarrollo de la Institución y profesional.

“Gestión del Talento Humano incluye a todos, partiendo del principio de que todos los seres humanos tienen talento, unos más, otros menos, pero todos de una forma u otra poseen Talento, por lo que cuando se habla de

¹YoanyRodriguez, “GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO O GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. ¿ES LO MISMO O EXISTE DIFERENCIA?”, Cuba, 2009, <http://pensardenuovo.org/gestion-del-capital-humano-o-gestion-del-talento-humano-%C2%BF-es-lo-mismo-o-existe-diferencia/>

GTH, se incluye a todos los miembros de la Organización y de sus potencialidades, teniendo en cuenta la dimensión social de la GTH.”²

El ser humano ha ido evolucionando a través del tiempo, adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades, que le ha permitido posesionarse en los ámbitos de la ciencia, tecnología, arte y política. Cada persona es única e irrepetible como una huella digital, por ello las organizaciones tienen un talento humano diferente, que le permite complementarse con cada uno de sus colaboradores, realizando actividades inherentes a cada perfil, para un desarrollo competitivo de la Institución, y satisfacer las demandas del mercado.

Es indispensable indicar que el análisis o descripción de puesto proporciona valiosa información sobre lo que representa el puesto o vacante y los requisitos humanos (competencias), que se requieren para desempeñar las actividades encomendadas. Esta información es la base sobre la que se decide que tipos de personas se reclutan, selecciona y se contrata en la UPS puesto que se requiere de un personal altamente calificado. Cuando una Organización necesita perfiles para que cubran sus vacantes, debe decidirse si llevará a cabo un reclutamiento interno, externo o mixto.

1.7.1. Reclutamiento

El reclutamiento interno

Consiste en cubrir la vacante con los empleados existentes en la Institución, es decir se trata de reubicar, lo que da la oportunidad de ascender a los colaboradores y de esta

²YoanyRodriguez, “GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO O GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. ¿ ES LO MISMO O EXISTE DIFERENCIA?”, Cuba, 2009, <http://pensardenuovo.org/gestion-del-capital-humano-o-gestion-del-talento-humano-%C2%BF-es-lo-mismo-o-existe-diferencia/idem>

manera gestionar programas de desarrollo personal, planes de profesionalización y motivación del personal lo que es bastante bueno para generar un clima organizacional adecuado dentro de la Organización.

El primer paso del reclutamiento interno es empezar con la invitación a los empleados que cumplen con el perfil real, para realizar una preselección y esto disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno, es suficiente dar una inducción de sus nuevas funciones y responsabilidades sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

En este proceso se da una desventaja puesto que puede proporcionar un clima de frustración entre las personas que no logren alcanzar el ascenso.

El reclutamiento externo

Consiste en cubrir la vacante con personas externas, es decir personas de afuera que cumplan con el requerimiento del perfil, esto se da cuando la empresa requiere un perfil más elevado (conocimientos y perspectivas nuevas) para obtener resultados a corto plazo. En este proceso la desventaja radica que es más costoso, complejo, toma más tiempo y no se tiene la certeza de quién lo ocupará o permanezca en el puesto mucho tiempo.

Desafíos del reclutamiento:

- Planes estratégicos
- Condiciones del entorno
- Políticas corporativas
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento

- Requisitos del puesto

- Costos

- Incentivos

Planeación estratégica se refiere al rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica. Este proceso es un indicador clave para saber si se va a reclutar de manera interna, externa o mixta.

Condiciones del entorno o sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento como es: las tasas de desempleo, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas incluido la competencia.

Los hábitos y las políticas institucionales las mismas que ha permitido a las organizaciones alcanzar éxito en el pasado, pero en la actualidad las organizaciones requieren de mayor precisión por lo que tienen consultoras especializadas en el campo, con el fin de contar con un proceso de reclutamiento eficiente, rápido, de menor costo y con buenos perfiles o candidatos.

Políticas de la organización de reclutamiento con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen y lograr economías de escala. Algunas organizaciones siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Como por ejemplo reclutan gente a medio tiempo por temporada.

Requisitos del puesto, es importante saber determinar su nivel y el área específica a que pertenece la organización, personal administrativo con un adecuado nivel de competencias para el adecuado desempeño de sus funciones.

El costo se refiere al presupuesto que se cuenta para el proceso de reclutamiento puesto que implica varias actividades como es el anuncio, prensa, tv, internet, vallas, tiempo que el reclutador invierte en la búsqueda del candidato ya sea por teléfono, entrevista, toma de pruebas, etc.

Incentivos, el reclutador debe conocer la política de la organización y debe incentivar a que el resto lo conozca.

Reclutamiento mixto

Una empresa no solo realiza reclutamiento interno o solo reclutamiento externo, siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo trasladado a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se elimine.

Se considera que en una Institución o Empresa, el reclutamiento es la base para que exista una buena selección, por tal razón se indaga el candidato más idóneo para el puesto, y por ello en algunas políticas Institucionales se busca el ascenso de los colaboradores, pero siempre quedará una vacante, por esta razón se realiza reclutamiento mixto.

Una vez que ya se tenga los candidatos por medio del reclutamiento se procederá al proceso de selección.

1.7.2. Selección

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus competencias.

Según Pereda & Berrocal, 1999; Wood & Payne, 1998. En el enfoque americano las competencias son las causas de rendimiento (Conocimiento, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad).

Del mismo modo la selección es una actividad de escogencia, de filtro de entrada, ya sea por competencias utilizando el Head Hanting, Assesment Center, aplicando pruebas psicológicas, psicométricas, conocimiento, etc.

Por lo tanto, el Reclutamiento y Selección de Personal, se puede decir que son dos fases del mismo proceso que necesita la Universidad Politécnica Salesiana, para poder proceder con mayor claridad y exactitud, ya que una buena selección de personal ayuda a cubrir las necesidades de la Institución de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Al momento de realizar el proceso de selección se debe seguir los siguientes pasos:

- Entrevista inicial

- Pruebas psicométricos y de conocimiento técnico

- Referencias Laborales

- Entrevista con el Jefe Inmediato

- Examen médico

1.7.2.1. Entrevista

“Es la acción y efecto de entrevistar a los candidatos para que ocupen la vacante. Se trata de una conversación cuyo fin es intercambiar información valiosa, para observar a la persona y de esta manera analizar cuál es el mejor perfil que pueda adaptarse a la cultura organizacional.”³

Cabe mencionar que en la entrevista se debe conseguir toda la información posible del postulante. Desde el primer momento ir evaluando y observando las competencias que posee el candidato y las que se necesitan para cubrir el puesto, al mismo tiempo enfocarse en su historial laboral y personal.

Elemento de la entrevista

Currículum

Es un documento que permite tener la información del candidato el mismo que puede utilizar para expresar cada uno de sus logros o experiencias laborales.

³MILTON M. MANDELL, “*Selección de empleados de oficina*”, editorial Rialp S.A., Madrid 1961, pag 25.

Solicitud

Es una herramienta que utiliza el entrevistador la misma que le servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos son fuente de información comparable entre los diferentes candidatos en base a competencias.

Revisión del currículum / solicitud

- Seleccione los currículos que se ajuste a los requerimientos y competencias del puesto.
- Revise las bases del empleo y la educación, responsabilidades, títulos, etc.
- Evalúe la ortografía, la exactitud, la comunicación oral y escrita.

Tipos de preguntas en la entrevista

1. *“Abiertas.- Favorecen la conversación, se usan para explorar y recolectar información.*
2. *Cerradas.- Limitan la conversación, se usan para clarificar y confirmar.*
3. *Generales.- Son genéricos para la mayoría de los solicitantes y posiciones.*
4. *Enfocadas.- Relacionadas con el solicitante específico y su posición.*
5. *Provocadoras.- Se usan para ir más al fondo, para el seguimiento.*
6. *Desempeño pasado.- Enfocadas en la conducta real del solicitante.”*⁴

Tipos de entrevistas

- a) *“Entrevista Libre.- el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce el dialogo con libertad.*
- b) *Entrevista Planificada.- Traza un plan rígido de preguntas que ha de responder el candidato.*
- c) *Entrevista de Tensión.- se pone al candidato en un aprieto durante la entrevista para estudiar su reacción.*
- d) *Entrevista Múltiple.- una persona es entrevistada simultáneamente por varios entrevistadores.*

⁴Zaragoza Soto Nancy Cecilia, “Proceso de Contratación de Personal”, 2006.
<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/>

- e) *Entrevista de Grupo.- a varios candidatos se les reúne y se les plantea un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador vea sus reacciones.*
- f) *Entrevista no Dirigida.- El solicitante tiene libertad para expresarse y determina el curso de la entrevista.*
- g) *Entrevista Profunda.- Hace preguntas que cubren distintas áreas de la vida del solicitante, relacionadas con el empleo.*
- h) *Entrevista Libre.- el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar, conduce él dialogo con libertad.*
- i) *Entrevista de Incidentes Críticos.- situaciones reales que ha solucionado en el pasado.”⁵*

1.7.2.2. Pruebas psicométricas

Son herramientas experimentales para el estudio de ciertas pruebas que proporcionan al entrevistador un marco de referencia sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato, permiten verificar las capacidades y habilidades de los candidatos postulantes.

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

⁵Zaragoza Soto Nancy Cecilia, “Proceso de Contratación de Personal”, 2006.
<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/>

Tipos:

Pruebas de personalidad.

Pruebas de inteligencia.

Pruebas de trabajo bajo presión.

Pruebas de liderazgo.

Pruebas de aptitud.

Las pruebas psicométricas son importante para verificar las capacidades y habilidades de las que poseen para ocupar el puesto.

Revisión de pruebas

Velocidad

Exactitud

Destreza

Habilidad-física

Comprensión

Calculo/Codificación

1.7.2.3. Investigación Laboral

Nos permite tener un panorama más amplio acerca del historial laboral (experiencia) para predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto dentro de la institución.

Tipos:

-Investigación de antecedentes de trabajo.

-Investigación de antecedentes penales.

-Investigación de cartas de recomendación.

-Investigación en el domicilio.

Cubre tres áreas:

-Aspectos familiares de conflictos

-Tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores

-Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

Pasos para pedir referencias:

-Tener la información oportuna para realizar la llamada.

-Explique su propósito.

-Obtenga cooperación.

-Pase de la verificación al desempeño, luego al potencial.

1.7.3. Contratación

Es establecer con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del empleado como del empleador, la contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato será de acuerdo a las necesidades institucionales. El contrato deberá ser firmado por el representante legal de la institución y el trabajador, de manera inmediata debe ser legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales y Generar la afiliación al IESS.

1.7.4. Inducción

Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.

Inducción en el Departamento de Personal.

Inducción en el puesto.

Ayudas Técnica.

Programa de Inducción

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de Gestión del Talento Humano y estos pueden ser:

Formales: Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Informales: Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esta labor. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo. Al participar un supervisor de área y un representante del departamento de Gestión del Talento Humano se alcanza una eficacia en el programa de inducción.

Enfoque dual del programa de inducción

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías:

Las de interés general relevante para todos o casi todos los empleados, y las de intereses específicos dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprende bajo los rubros “Temas de la organización global” y “Servicios al personal”, se dirigen a prácticamente todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados. Los programas de inducción más complejos pueden incluir película o audiovisuales sobre la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en vídeo de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados, es común, sin embargo, que el grueso de la información provenga del representante del departamento de personal que tenga a su cargo impartir el curso.

Beneficios de los programas de inducción

Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas

responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación de personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que originan la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y en algunos otros casos el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados. Estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididas en otros conceptos contribuye, probablemente, a que no se les preste la atención que merece.

1.8.DISEÑO METODOLÓGICO

Diccionario de Competencias IUS.- para ser utilizado en las Instituciones Educativas Salesianas a nivel mundial.

David McClelland.- es conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional, las cuales él identificó en su libro editado en 1988.

Martha Alles.- Autora e investigadora de competencias estandarizado a nivel Latinoamericano.

Spencer- Spencer.- característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionado con un nivel de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Su teoría se basa en desarrollo a través del entrenamiento (visible) habilidades y conocimientos, Auto concepto, Rasgos de Personalidad, motivos (no visible).

Histórico Lógico.- a través de este método de investigación se conocerá la reseña histórica de la UPS, para tener un panorama más claro de cómo se trabaja.

Método Deductivo.- La deducción va de lo general a lo particular. Es aquél que parte los datos generales para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Método Inductivo.- La inducción va de lo particular a lo general. Es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

En conclusión el **método inductivo** está generalmente asociado con la investigación cualitativa mientras que el **método deductivo** está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

1.9.FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes y técnicas de recolección ayudan a complementar este trabajo de investigación para fundamentar la propuesta de diseño del producto con la práctica, para

la elaboración del Manual de reclutamiento, selección e inducción para el personal administrativo de la UPS- Sede Quito.

Fuentes Primarias. Se utilizará la entrevista y encuesta personal para identificar información las falencias y fortalezas de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano y las influencias que puede tener en la Gestión de la UPS.

Fuentes Secundarias. Bibliotecas e Internet.

El personal involucrado en este proyecto son; personal administrativo de la UPS Sede Quito, para el desarrollo y creación del manual. Se estima un tiempo de seis meses para el desarrollo del presente trabajo.

1.10. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

El desarrollo del presente estudio es viable porque tiene respaldos científico-académicos que permiten la realización del mismo, a través de métodos específicos previamente estructurados para encaminar esta investigación y también porque la UPS necesita un Manual de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para el Personal Administrativo.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. RECURSOS HUMANOS

Dentro de los estudios de Administración General se señala que el ser humano es el actor de la eficiencia de los procesos dentro de una Organización u Institución, ya que estos son operados por las personas. Por tal razón la actitud del personal condiciona los resultados como: producción de bienes o de servicios.

Cabe indicar que las mejores maquinarias, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano o lo que sería peor en plan de no utilizarlo al máximo por descontento del personal, tomando en cuenta la inversión que la Organización realiza para adquirir equipos que ayuden al desarrollo y productividad.

El factor humano interviene en la Administración General, que Apple, ha llegado a decir que la administración General se identifica con la Administración de Personal, pues esto quedo comprobado de manera experimental por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard que realizó en la Western Electric Company que son conocidos con el nombre de Experimentos de la Hawthorne, a partir de ello surgió la disciplina conocido como: Relaciones Humanas.

“El término de Relaciones Humanas, es incompleto e impreciso a nuestro juicio: Relaciones Humanas son también las que hay entre padres e hijos, entre amigos, entre esposos, etc.”⁶

⁶ AGUSTIN REYES PONCE, “Administración de Personal”, Editorial Limusa, S.A., México 1979, pag.21

Además en las Organizaciones surgen otros términos como relaciones jurídicas, económicas y sociales pues no se identifica por el énfasis que tiene con lo humano en el sector laboral. Según investigaciones el termino adecuado para tratar sobre recursos humanos es “Administración de Personal”.

Se ha popularizado también llamarla “Relaciones Industriales” en el que se refiere a una relación entre empresas fabriles y manufactureras quedando atrás las relaciones humanas o también llamadas Administración de Personal. Pigors y Myres en Estados Unidos el termino Industrial significa “Industria Privada”. Con respecto al llamado “Relaciones Laborales” se refiere específicamente a las relaciones jurídicas.

Se denomina Recursos Humanos al trabajo que realiza el conjunto de empleados o colaboradores de una organización, estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RR.HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional, es importante resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra la organización con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Según Wayner considera el termino Recursos Humanos como *“La utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.”*⁷

⁷WAYNE R., MONDY y NOE, ROBERT M. *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 4

Entendamos por Recursos Humanos al conjunto de los empleados y colaboradores de una Organización, que su fin es aportar para alcanzar con los objetivos planteados por la misma. Recursos Humanos es un campo vulnerable porque es el núcleo central para que los demás departamentos puedan funcionar con el personal calificado, ya que, se encargan de escoger , contratar, formar y retener a los empleados de una organización, mediante capacitación, plan carrera, motivación, etc.

En la actualidad se encuentra mucha competitividad laboral, porque cada persona busca prepararse en sus conocimientos para tener mayor competencias, pero esto ha llevado sin lugar a duda a que las personas se enfermen de estrés, llegan a tal punto de poner como primera instancia su profesionalismo dejando atrás su familia y los más grave que no se dan cuenta de la realidad que están viviendo. Por otro lado también es menester hablar de la ergonomía que tienen las Organizaciones porque no involucra solo enfermedad psicológica, sino también cuando realizan trabajos que implica riesgo con su vida, por lo cual deben tener todas las herramientas que les de seguridad laboral y por otro lado las personas que trabajan en oficinas no están exentas de tener un accidente o tener una enfermedad que poco a poco aparezcan por estar mucho tiempo sentada en una silla que no sea ergonómica o una persona que pase mucho tiempo parada de igual forma puede afectar su salud , por todos estos antecedentes está evolucionando y dando gran impulso a que esto mejore empezando por cambiar la denominación de RR.HH. por Gestión del Talento Humano y se está obligando que cada Organización tenga un profesional en Seguridad y Salud Ocupacional, ya que son muy importantes para evitar accidentes y lesiones laborales, que es una norma que exige el Ministerio de Relaciones Laborales y se estipula en el código de trabajo Art. 158 ***“Comité paritario de seguridad industrial y salud ocupacional: Cuando el número de trabajadores de la empresa fuera de veinticinco o más, se conformará y pondrá en funcionamiento un comité paritario de seguridad y salud ocupacional. En su lugar, cuando el número de trabajadores fuera menor a veinticinco, los trabajadores nominarán el delegado de seguridad y salud, quien conjuntamente con un responsable de seguridad y salud nombrado por el empleador, tendrá bajo su responsabilidad la planificación y aplicación de la seguridad industrial y salud ocupacional. Este Comité***

supervigilará el cumplimiento de los principios, reglas y directivas de la seguridad industrial y salud ocupacional y sugerirá medidas para el efecto, en caso de desacuerdo, este será puesto en conocimiento del Departamento responsable de esta materia del IESS.”⁸

El trabajo de Recursos Humanos es bastante arduo y delicado, de tal manera que esto implica tener cuidado con las personas que se está reclutando, seleccionado, contratando e induciendo porque de este proceso depende el bueno o malo desempeño de las personas en los cargos asignados. Por ello es importante que en la UPS como Institución de renombre en el Ecuador, busque herramientas que le permitan analizar de mejor manera sus subprocesos para que las funciones fluyan de mejor forma y se pueda llegar a consolidar como una Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano.

“La dirección de los recursos humanos es el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución de las personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; se incluyen en este proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.”⁹

Recursos Humanos es el departamento encargado de realizar los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación. Con la vinculación de las personas se puede conseguir los objetivos, metas, presupuestos en base a procesos que deben estar bien definidos para cada cargo y generando un agregado por parte de los empleados que es eficacia + eficiencia = productividad.

⁸ <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>

⁹ Verónica Fuente Alcalde, “Mejora la Gestión de Recursos Humanos”, Septiembre 2007.

<http://www.mailxmail.com/curso-mejora-gestion-recursos-humanos/concepto-recursos-humanos>

2. *“Como la Administración de Recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función staff, el organismo de Administración de Recursos humanos debe abastecer a todos los organismos de información importante acerca del personal que existe en cada uno de los organismos, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.”*¹⁰

Si bien es cierto en la actualidad se continua utilizando el termino de Recursos Humanos, puesto que se refiere que la Organización tiene recursos y esta denominación a evolucionado poco a poco y algunas organizaciones están optando por el nombre de Gestión del Talento Humano, porque significa que tenemos una cantidad enorme de talentos humanos para desarrollarlos de forma personal y profesional, porque cada persona es diferente y por ello hace que la empresa tenga una pluralidad que sea de aporte para las Organizaciones demostrando las competencias inherentes de cada uno, y por tal razón se denomina al recurso humano como capital humano, porque son quienes aportan día a día con su labor, ideas, habilidades, destrezas, actitudes para el adecuado funcionamiento de las grandes Organizaciones, Instituciones, Empresas, etc. Se debe señalar también que el jefe inmediato tenga competencias como manejo de personal, sea una persona con carisma, que muestre confianza con sus subordinados para que exista un buen clima laboral y por ende se fomentará resultados positivos de productividad.

2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Desde los años 70 del pasado siglo, las maquinarias y el capital dejaban de ser los principales recursos productivos, y según los investigadores se hacen las siguientes interrogantes para poder descifrar cual es el termino idóneo para referirse a la mano de obra del ser humano como tal ¿quién genera la innovación?, ¿quién tiene la capacidad de adaptarse a los cambios?, entre un debate de varios actores coincidieron que el ser humano es el único capaz de alcanzar dicha meta.

¹⁰ CHIAVENATO IDALVERTO , “Administración de Recursos humanos”, 2da edición, McGRAW-HILL 1.994, pag.476

Algunos comenzaron a llamar Recursos Humanos término que en la actualidad, prácticamente se encuentra desechado en la literatura especializada a nivel internacional, otros más avanzados en el tiempo y permeados por la perspectiva financiera comenzaron a llamarle Capital Humano y ya más reciente sobre los años 90 comenzó a surgir el término Talento Humano.

Para ello se va definir Capital Humano y Talento Humano:

Capital humano se los puede entender como la capacidad de la producción del trabajo alcanzando con el entrenamiento, la educación y la experiencia este término fue acuñado para hacer una semejanza convincente entre la inversión de recursos para aumentar el número del capital físico (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad y la "inversión" en educación o en capacitación.

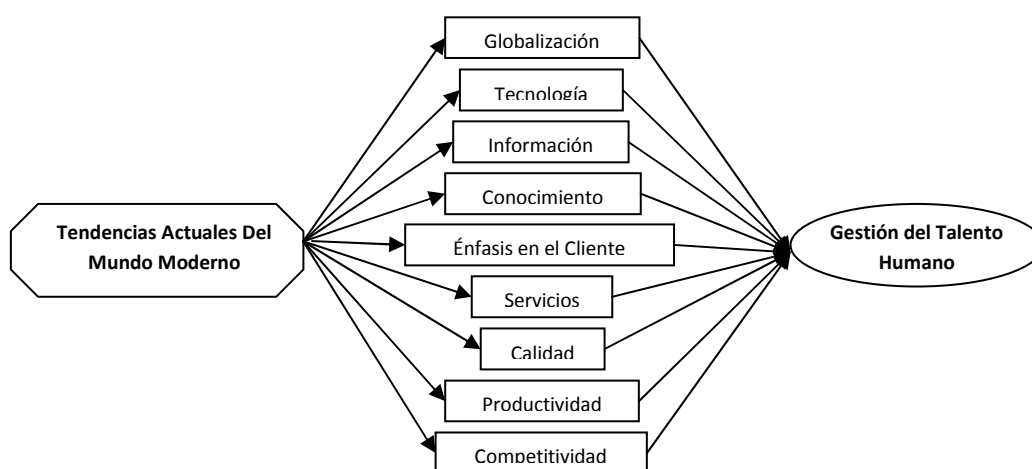
“Gestión del Capital Humano (GCH) y la Gestión del Talento Humano (GTH), suelen ser lo mismo pues ambas ubican al hombre como centro del desarrollo, compartiendo una misma meta que es: Dotar a las Organizaciones de personas competentes y que logren generar valor para las mismas, por lo que cuando se habla de GTH, se incluye a todos los miembros de la Organización y de sus potencialidades, teniendo en cuenta la dimensión social de la GTH Contribuir al desarrollo Organizacional.”¹¹

Lo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella (GTH) y por ende coincidimos mucho con el cambio de termino a “Gestión del Talento Humano”, porque es tiempo de poner como prioridad a las personas que trabajan en las Organizaciones que se sientan importantes y adquieran un sentido de pertenencia y compartir una misma meta.

¹¹YoanyRodriguez, “GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO O GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. ¿ ES LO MISMO O EXISTE DIFERENCIA?”, Cuba, 2009, <http://pensardenuovo.org/gestion-del%20capital-humano-o-gestion-del-talento-humano-%C2%BF-es-lo-mismo-o-existe-diferencia/>

Administrar estratégicamente el Talento Humano, significa alinear a cada una de las políticas de Gestión del Talento Humano, con el macro objetivo organizacional; alineación que busca la determinación de ventajas competitivas, al incorporar el proceso del Desarrollo del Personal, este macro objetivo organizacional toma un direccionamiento más concreto, ya que se persigue la excelencia en el desempeño de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la empresa.

“El tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad. Todas estas tendencias afectan y continuarán afectando la manera como las organizaciones utilizan a las personas. Estas fuertes tendencias influyen mucho en las organizaciones y en su estilo de administrar con las personas.”¹²



Fuente: CHIAVENATO. *“Gestión del Talento Humano”*

La Gestión del Talento Humano es una herramienta que permite a las organizaciones modernas mejorar su productividad por medio de la optimización del uso de los recursos y de su personal, para permanecer competitivos y lograr el liderazgo, utilizando procesos administrativos y de control.

¹² I., CHIAVENATO. *“Gestión del Talento Humano”*. Colombia: McGraw-Hill, 2002, pag.40

La Dirección de Gestión del Talento Humano contribuirá a mejorar la productividad encontrando formas más eficientes de alcanzar los objetivos y mejorando la calidad de vida en el trabajo en la Institución, por lo tanto permitirá:

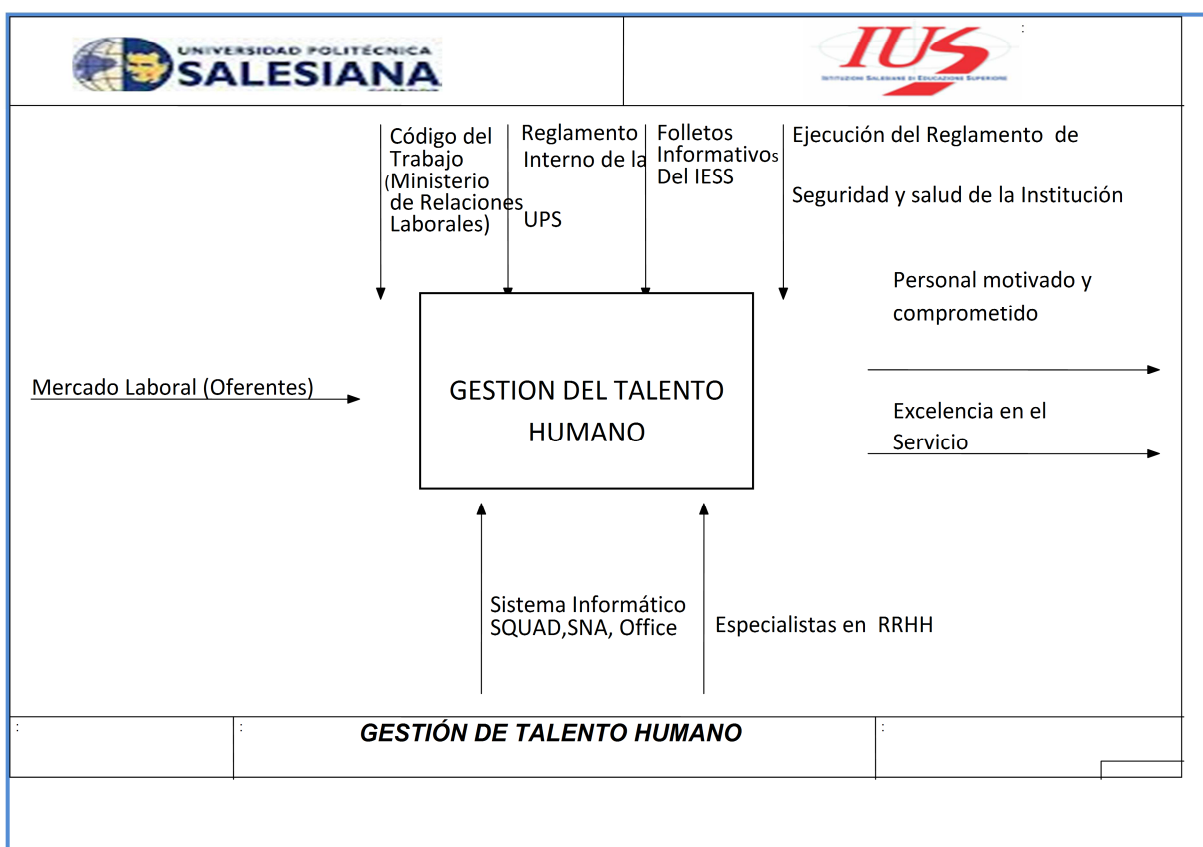
- ✓ Identificar las necesidades del capital humano de la UPS, mediante instrumentos de gestión que incrementen los niveles de satisfacción laboral.
- ✓ Lograr la identificación e involucramiento del personal con la filosofía de la Institución, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
- ✓ Contar con equipos de trabajo altamente preparados para desempeñar las funciones de los puestos, mejorando la calidad de los servicios, la atención y satisfacción del cliente interno y externo.
- ✓ Identificar las necesidades de personal a mediano, corto y largo plazo, analizando sus competencias y capacidades para cubrir los puestos disponibles.
- ✓ Reclutar y seleccionar al personal idóneo para ocupar las vacantes disponibles, haciendo de los procesos establecidos, herramientas eficientes para la organización.
- ✓ Capacitar al personal de acuerdo a los requerimientos actuales y futuros que se presenten, logrando el crecimiento, superación y satisfacción del mismo.
- ✓ Valorar y controlar el desempeño del personal capacitado, identificando y corrigiendo los posibles defectos en la marcha, creando procesos de auto aprendizaje y retroalimentación en cada área de trabajo.

Tanto los individuos como las organizaciones se encuentran involucrados en un proceso continuo de atracción mutua, en donde los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones informándose y creando opiniones sobre ellas, de igual forma las

organizaciones atraen a los individuos y obtienen información acerca de ellos para la toma de decisión de admitirlos.

Dentro de estos procesos habilitantes o de apoyo se encuentra la Gestión de Talento Humano, la cual presenta la siguiente estructura:

Proceso de Gestión de Talento Humano



Fuente: Autoras de Tesis

2.3. SUBSISTEMAS

Los subsistemas de Gestión de Talento Humano en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que lo componen, por lo cual el departamento debe estar correctamente organizado para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización.

Comenzaremos por el primer paso para un proceso de selección exitoso.

2.3.1. Reclutamiento

Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la atracción del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa, habitualmente se utiliza anuncios en el periódico y otras bolsas de trabajo mediante internet, mientras que algunas empresas optan en algunos cargos por procesos de reclutamiento interno. El reclutamiento de personal es importante porque de él dependerá el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización.

Para iniciar con el reclutamiento debe surgir una vacante. La Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano debe decidir si es necesario contratar a un individuo por servicios profesionales, contrato eventual y plazo fijo. Luego de tomar la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a candidatos potencialmente calificados y con las características necesarias para ocupar un cargo.

De Cenzo y Robbins definen el reclutamiento como: *“El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.”*¹³

El Reclutamiento será eficaz cuando se tenga la cantidad de candidatos necesarios para proporcionar de manera adecuada el proceso de selección; es decir la materia prima, al

¹³DE CENZO, D. Y ROBBINS, “*Administración de Recursos Humanos*”, Limusa, México 2003, pag.156

mismo tiempo se refiere a los lugares donde se podrá encontrar el personal y como atraer a los candidatos que se necesita para la empresa.

El Reclutamiento es la primera fase que se realiza en el proceso de selección utilizando varias herramientas como:

- ✓ Solicitar a las Universidades una base de datos de los profesionales que han obtenido su título o también egresados, según el requerimiento.
- ✓ Periódicos de mayor distribución, volantes, solicitud escrita en lugares más concurridos, folletos con la imagen institucional lo que daría mayor prestigio.
- ✓ Radio, televisión, internet (multitabajos, computabajos).
- ✓ Archivo de solicitudes muertas.

El reclutamiento se puede realizar en el interior de la institución o en el exterior generando así dos tipos de reclutamiento:

2.3.1.1. Reclutamiento Interno

Al presentarse determinada vacante, la organización realiza el procesos mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Por tal razón se toma en cuenta los siguientes aspectos en este proceso:

- ✓ Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que fue sometido para ocupar el nuevo cargo.
- ✓ Resultados de los programas de capacitación y de perfeccionamiento en las que participó el candidato interno.
- ✓ Planes de carreras o planeamiento de los movimientos del personal para comprobar la trayectoria satisfactoria del ocupante del cargo considerado.
- ✓ Condiciones de ascenso del candidato interno y de sustitución.

Ventajas:

- ✓ Es más económico.
- ✓ Es más rápido, dependiendo si la persona que asciende cumple con todos los requisitos.
- ✓ Mayor índice de validez y seguridad, porque ya se le conoce al empleado y se sabe cómo es su desempeño.

Desventajas:

Los empleados nuevos ingresan con la expectativa de que si cumplen con sus actividades de manera idónea, sean ascendidos, pero se corre el riesgo de no serlo y puede crear frustración, descontento y desvinculación de la Organización.

2.3.1.2. Reclutamiento Externo

Según Chiavenato, es el proceso que: *“Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”*¹⁴

Técnicas de reclutamiento:

- ✓ Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
- ✓ Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la institución.
- ✓ Anuncios en redes sociales (facebook).
- ✓ Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

Es beneficioso clasificar a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes, para que cuando exista una vacante el trabajo se torne más ágil y fácil.

Ventajas:

- ✓ La vinculación de una persona a la organización, ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques.
- ✓ Renueva y enriquece los procesos de la organización.

¹⁴CHIAVENATO, I, "Administración de recursos humanos", Mc Graw- Hill, quinta edición, Bogotá 2000, pág. 225.

- ✓ Aprovecha las Inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas:

- ✓ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno y por ende el proceso de selección, y cuanto más elevado es el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo.
- ✓ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- ✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- ✓ Los empleados pueden percibir el privilegio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- ✓ Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios y salirse del presupuesto establecido.

2.3.1.3. Reclutamiento Mixto

Según Eduardo León Beltrán, es el proceso que *“Una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe contratar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse.*

Cuando se realiza reclutamiento interno siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.”¹⁵

Frente a las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, muchas empresas han preferido una solución flexible como el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de capital humano, de esta manera pueden tener una terna externa e interna y se puede tener más opciones para elegir y sobre todo cuando es para cargos gerenciales, es decir perfiles difíciles de conseguir, porque caso contrario se tendría que realizar un head hunting.

Para optimizar el proceso de reclutamiento es necesaria la aplicación tanto del reclutamiento interno como externo de forma simultánea, pues es poco probable que se desarrolle un solo tipo de reclutamiento, ambas forman un complemento que le permite a la organización obtener el capital humano que se adapte a las exigencias y requerimiento de la organización.

La aplicación de un proceso efectivo de reclutamiento le permitirá a la organización atraer el número de candidatos necesarios para cubrir las vacantes existentes en la misma, y a partir de éste se pueden aplicar efectivos procesos de selección para escoger al candidato que se ajuste a las exigencias del cargo.

2.3.2. Selección

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento de personal sigue el proceso de selección de personal. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimo que el cargo exige, la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido para desempeñarlo de una forma óptima.

¹⁵EDUARDO LEAL BELTRAN, " *Reclutamiento y Selección*", 1998, pág. 233

Antes de iniciar el proceso de selección, las organizaciones deben tener los perfiles ideales de cada puesto, para poder contrastar el perfil real con el perfil ideal.

Según Koontz y Weirhrich se refiere a la selección como: “*La elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto.*”¹⁶

Según Mondy y Noe (2000), establecen que la selección es: “*el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.*”¹⁷

Estos autores concuerdan en definir a la selección de personal como un proceso que permite escoger al aspirante que posee las cualidades necesarias para ocupar el puesto vacante, es decir es una actividad de elección y representa el filtro de entrada para los candidatos a un cargo vacante dentro de una organización.

El objetivo del proceso de selección es acoplar debidamente a un individuo en un puesto vacante, por lo tanto toda organización debe desarrollar políticas de selección que le permita elegir el candidato más adecuado, para así proporcionar a la organización la fuerza laboral capacitada a través de los parámetros establecidos por la misma.

Los procesos de selección están establecidos por un conjunto de pasos secuenciales y cronológicos, que tienen como objetivo evaluar al candidato, para determinar si está acorde con las exigencias de la vacante existente en una organización.

La selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, ya que todo el esfuerzo de la Institución estará reflejado en la gestión del mismo, con todos los riesgos que ello significa para la permanencia de una empresa en un mercado competitivo como el actual, donde el talento humano será en gran parte el soporte que le permitirá alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral.

¹⁶KOONTZ, H. Y WEIRHRICH, H, “*Administración. Una perspectiva global*”, Mc Graw-Hill 12ª edición, México 2003, pág. 309.

¹⁷Mondy, W. y Noe, R, “*Administración de recursos humano*”. Prentice Hall Hispanoamérica. (6ª edición), México 200, pag 180

En la selección de personal se desecharán las hojas de vida que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los requisitos en su hoja de vida, en algunos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos sobre su vida laboral.

2.3.2.1. Análisis de Puesto

Permite identificar las destrezas, habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se requieren para el puesto y determinar las tareas y actividades que componen un trabajo, lo que nos permitirá elaborar un perfil exacto del cargo y del mismo modo diferenciar el trabajo de todos los demás.

Informaciones que se deben obtener:

- ✓ El título del puesto
- ✓ Los objetivos inmediatos de la tarea
- ✓ Las acciones necesarias para completar la tarea
- ✓ Las herramientas y el equipo necesario para la ejecución de la actividad
- ✓ Los patrones de rendimiento necesarios.

“Una vez que esta información está disponible, es posible elaborar un perfil de personal que establezca las cualidades que deben tener los candidatos que se presenten. Si falta alguno de estos documentos formales, resultará difícil desarrollar un procedimiento de selección de calidad, puesto que todos ellos forman el punto de referencia a partir del que se evaluará a los candidatos. Además esta información sirve

para establecer los criterios de rendimiento con los que se determinarán la validez de los procedimientos de selección en una fecha posterior”¹⁸

Cabe mencionar que el análisis ayuda a que el proceso de selección sea exitoso, puesto que de esto dependerá la productividad de la empresa, contando con capital humano con las competencias necesarias para cumplir los objetivos de la organización.

2.3.2.2. Perfil del puesto

Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una máquina.

Es necesario que se tenga información precisa acerca de las exigencias y requisitos del cargo que se pretende ocupar, con el objetivo de ajustar las técnicas que se aplicarán en el proceso de selección de personal a las exigencias del cargo, y de esta manera desarrollar una selección acorde con las necesidades requeridas por la vacante para su ocupación.

2.3.2.3. Hoja de Vida

La hoja de vida es un resumen de las competencias, experiencias y méritos que posee cada persona y de su correcta elaboración y presentación dependerá el éxito en la búsqueda de empleo.

¹⁸DOMINIC COOPER, IVAN T ROBERTSON, GORDON TINLINE, “*Reclutamiento y Selección*”, Editorial Thomson, Madrid 2003, pág. 45.

Los datos que debe contener son los siguientes:

1. Datos personales:

Nombre y apellidos

Edad

Dirección

Ciudad

Teléfono (número celular y convencional)

E-Mail

2. Formación académica:

Título de Bachiller

Título de Tercer Nivel

Título de Cuarto Nivel

3. Cursos de extensión

4. Experiencia profesional y laboral

5. Nivel de idiomas e informática

Tipos de Hojas de Vida:

Hoja de vida Cronológico.- Se presenta en orden cronológico la experiencia laboral, iniciando con el trabajo actual o el ultimo y así sucesivamente de esta manera se puede observar el progreso profesional.

Hoja de Vida Funcional.- Se presenta por funciones y logros que ha adquirido en su vida laboral, resalta las capacidades adquiridas a lo largo del tiempo.

2.3.2.4. Entrevista

Es una de las más valiosas herramientas de que dispone el Psicólogo cuyo fin es intercambiar información valiosa, puesto que esto ayuda a completar la información que se requiere para poder obtener la terna elegible. Desde que saludamos con el postulante por teléfono debemos empezar a medir las competencias que la persona posee. Conviene que la recepción tenga buena imagen y muestre la identidad de la Organización o Institución, porque esta es la primera impresión que el candidato se va llevar.

Las citas deben ser lo más precisas posible porque de lo contrario el entrevistador puede realizar la entrevista de manera rápida que puede poner nervioso al entrevistado y podrá entorpecer la buena entrevista.

Se debe tener un formato establecido de lo que se preguntará en la entrevista pues esto servirá de guía para preguntar y anotar lo más relevante del postulante. Al momento de saludar debe ser de manera atenta, cordial, amigable, etc; y la sala de entrevista debe ser preparada acorde para recibir a una persona que desea ser parte de la Organización, se recomienda que la mesa sea redonda porque esto genera confianza, pero colocándose frente a frente para poder observar sus movimientos, gestos, actitudes del candidato.

Antes de empezar con la entrevista se debe hacer la prueba de rapor para reducir las tenciones, ya que sin esto el entrevistado apenas nos dirá nada de importancia.

Cuidar de entrevistar más que de ser entrevistado, tratar de observar, lo mejor que podamos, sus reacciones, cultura, presentación, su desenvolvimiento, etc.

Cabe mencionar que en la entrevista se puede hacer con preguntas cerradas, abiertas, provocadas, generales, hipotéticas, auto evaluación. Del mismo modo existe varios tipos de entrevista que se puede utilizar en un proceso de selección dependiendo el cargo y el rango de la selección pueden ser las siguientes:

- ✓ **Entrevista Libre:** El entrevistador conduce el dialogo con libertad y tranquilidad, al momento de empezar con la entrevista se realiza un dialogo con preguntas abiertas, sin un orden establecido cuyo objetivo radica en establecer preguntas de acuerdo a las respuestas que se vayan dando en el transcurso de la entrevista. Una desventaja de este tipo de entrevista es que puede pasar por alto información de valor para la empresa como es: áreas de aptitud, conocimiento, experiencias, y otras.

- ✓ **Entrevista Planificada:** El entrevistador diseña un plan exacto de preguntas, su objetivo es realizar un cuestionario previamente elaborado según el cargo que necesita la vacante de manera sistemática, tanto en el contenido de las preguntas como en su orden. Cabe indicar que se debe continuar siempre el mismo orden y se debe tener un lenguaje que sea comprensible para el entrevistado. Consiste en un diálogo formal y en profundidad, para evaluar la idoneidad para el puesto.

- ✓ **Entrevista de Tensión:** El entrevistador en la actualidad utiliza este tipo de entrevista para cubrir una vacante que debe desempeñarse en condiciones de gran tensión, por lo cual debe realizar preguntas que se basan en resolver problemas o inconvenientes en un momento dado en su lugar de trabajo.

El entrevistador debe observar con exactitud cómo va reaccionar el candidato con este tipo de preguntas, ya que cada persona con poco control emocional dejan de ser aptas para el cargo. Por ello en este tipo de labor se debe realizar lo siguiente para confirmar lo que observó en primera instancia, pero con mucho cuidado sin tratar de lastimar emocionalmente al entrevistado: El entrevistador

critica constantemente las opiniones del candidato, puede interrumpir cuando observa que tienen cierta duda en responder y guarda silencio durante un buen tiempo, después de que el candidato haya acabado de hablar.

- ✓ **Entrevista múltiple:** Este tipo de entrevista se realiza a una persona simultáneamente por varios entrevistadores en una única sesión o mediante una serie de encuentros con distintas personas que le entrevistarán desde la perspectiva de los distintos puestos que ocupan, para analizar en qué cargo encajaría.

- ✓ **Entrevista de grupo:** Como su propio nombre indica, aquella en la que participan un grupo de personas en vez de una sola, puede ser para varios cargos o uno en especial, esto ocurre frecuentemente cuando cierta organización requiere por temporada alta a cajeros, impulsadoras, vendedores, etc. Se reúne a varios candidatos cuyo objetivo es plantear un tema para que se desenvuelvan en grupo y el entrevistador observe sus reacciones, sus comportamientos, competencias. Cabe indicar que este tipo de entrevista por ser en grupo no se evalúa de la misma manera ya que cada entrevistador evaluará al candidato según sus habilidades, destrezas, conocimientos, comportamientos y, una vez concluidas las entrevistas, se unificarán criterios y se tomará una decisión sobre la idoneidad de los candidatos o del candidato.

- ✓ **Entrevista no dirigida:** El psicólogo empieza realizando preguntas conforme éstas vienen a la mente por su experiencia y manejo en entrevistas, no hay un formato diseñado y la plática puede avanzar en varias direcciones pero sin dejar de enfocarse en puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuestas a sus preguntas.

- ✓ **Entrevista profunda:** Este tipo de entrevista se la considera formal porque el entrevistador tiene un formato diseñado de preguntas para cada cargo. El objetivo de la entrevista es recopilar la información más relevante así como datos de actitudes, conductas y distintas áreas de la vida del aspirante, que abarquen sobre el pasado, presente y metas planteadas para su futuro. Cabe indicar que esta entrevista se debe realizar con una sola persona por ello se requiere de un entrevistador que provoque en el aspirante confianza a fin de que hable con sinceridad sobre sus conocimientos, experiencias, emociones y sentimientos.

Cabe señalar que en el proceso de entrevistas existen solicitantes problemas, para esto vamos a mencionar algunas pautas para tener un mejor control con estas personas:

1.- El solicitante que no deja hablar:

Especificar límites de tiempo.

Interrumpir cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación.

Utilicé preguntas reflexivas para provocar una respuesta.

2.- El solicitante callado:

Utilicé el tipo pregunta abierta.

Utilicé motivadores no verbales, mantenga cómodamente el silencio.

Trate de preguntar qué piensan ellos que usted deba de saber de sus habilidades.

3.- El solicitante hablador:

Utilizar preguntas cerradas.

Usar preguntas de seguimiento relacionadas con los errores, problemas y áreas de mejoramiento.

Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si está de acuerdo.

4.- El solicitante evasivo:

Presione para obtener detalles.

Repita las preguntas de diferentes maneras.

Haga hincapié en necesidades de información relevante.

5.- El solicitante nervioso:

Dígale al solicitante que se tome el tiempo que sea necesario.

Sea caluroso y personal; reconozca las tensiones con humor.

Use preguntas abiertas enfocadas al éxito.

6.-El solicitante escondido:

Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad.

Plantee una situación hipotética o pregunte qué dirían los demás.

Utilicé el seguimiento para probar patrones de conducta.

2.3.2.5. Pruebas

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

- ✓ **Pruebas de Conocimientos.-** Evalúan el grado de conocimientos adquiridas a través de los estudios o prácticas, este tipo de pruebas se pueden realizar de forma escrita, oral o de ejecución, el candidato debe tener nociones de cultura general y conocimientos específicos relacionados directamente con el cargo al que se está postulando.

Este tipo de pruebas pueden ser de carácter objetivo o tradicional:

- ✓ **Tradicional.-** Están constituidas por pocas preguntas y requieren respuestas amplias, una de las ventajas de este tipo de pruebas es que cubre un área menor de conocimientos, evalúa ampliamente la capacidad del candidato para organizar ideas, permite una evaluación subjetiva por parte del evaluador.
- ✓ **Objetivas.-** Están constituidas por un número elevado de preguntas, requiere respuestas cortas, cabe mencionar que cubren áreas más amplias de conocimiento, su evaluación es sencilla y rápida.

- ✓ **Pruebas Psicométricas.**-Es un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades conocimientos, Tienen por objeto medir o evaluar el potencial de la persona, en diferentes áreas como la inteligencia, la memoria, la atención, el desempeño cognitivo y la comprensión verbal.

- ✓ **Pruebas Psicológicas.**- Evalúan los aspectos psicológicos del individuo, nos permiten hacer descripciones y comparaciones de unas personas con otra y también de una misma persona en diferentes momentos de su vida.Son un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos

- ✓ **Pruebas de Simulación.**- Se aplican a tareas definidas que son requeridas por el puesto de trabajo, este tipo de pruebas suelen simular una situación dentro de un contexto de empresa en la que los candidatos deben poner de manifiesto su forma de realizar una tarea real sus habilidades y destrezas.

Tipos de Pruebas de Simulación:

- ✓ **Role – Playing:** Es una prueba de ejecución grupal, donde a cada participante se le otorga un rol, la persona debe defender su punto de vista de acuerdo con el papel asignado.

- ✓ **Discusión de Grupo:** Se plantea un problema a los participantes y estos deben buscar soluciones factibles, respetando los análisis de los demás integrantes del debate.

- ✓ ***In – Basket:*** Se plantea al candidato en un entorno real, desempeñando el cargo al cual se postula, se estudia y se analiza la actitud y las habilidades con que se desenvuelve durante un día de trabajo.

2.3.2.6. Indagaciones

Se refiere a pedir referencias laborales, cartas de recomendación, reconfirmar la información elemental que proporcionó el postulante, como la dirección del domicilio y su familia; es decir con quien vive.

2.3.2.7. Examen Médico

Se debe hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección y debe ser evaluado por un médico ocupacional.

2.3.2.8. Contratación y Afiliación

La contratación es la etapa en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. La persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, en muchas ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

2.3.3. Inducción

Una vez ingresado el trabajador a la institución se le entregará una copia del reglamento o también un manual de la organización al cual hace referencia a las políticas internas de la misma. Además, se le manifestará a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.

Según Dessler define la Inducción como aquella que permite *“proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.”*¹⁹

Por lo tanto el proceso de inducción para el personal nuevo de una determinada organización proporciona información general sobre la rutina laboral diaria, su historia, sus propósitos, políticas, procedimientos, reglas, sus operaciones, sus productos o servicios.

La inducción de personal es prioritaria en toda organización porque motiva a los nuevos colaboradores para que participen en la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso y lograr generar un sentido de pertenencia e instruir al empleado sobre todo los asuntos relacionados con sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos. Este proceso constituye una fase necesaria en toda organización pública y privada que desee desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

A los nuevos empleados se imparte el programa de inducción, a cargo de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano.

- ✓ Se basa en dar la bienvenida y conocer la misión, visión, políticas, reglamentos, normas, estatutos a través de un manual y del mismo modo mostrar la historia, estructura y principales autoridades de la Organización.

¹⁹Dessler, G, *“Administración de personal”*, editorial Panamericana, Mexico 1994, pag 261

- ✓ Beneficios que puede disfrutar como: afiliación a un seguro privado, tarjeta de supermercados, farmacias, y todos los que ordena la ley.
- ✓ Información sobre la nómina de pago, horas suplementarias, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo.
- ✓ Indicar donde están ubicados los relojes de asistencia de forma adecuada y cómo marcar con la tarjeta de entrada y salida.
- ✓ Horarios de lunch.
- ✓ Procedimiento en caso de accidente personal; es decir indicar donde se encuentra el centro médico y proporcionar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud, el mismo que se elaborará en el año 2013, según información de la DNTH.
- ✓ Donde conseguir suministros de oficina y herramientas para la ejecución de su trabajo.
- ✓ A quien debe reportarse en caso de ausentismo por calamidad doméstica, enfermedad, etc.
- ✓ Realizar la visita y presentación formal a los compañeros directos e indirectos de la Organización.
- ✓ El jefe inmediato es quien debe dar la capacitación de las funciones y actividades que va ejecutar y de ser necesario entregar un folleto del puesto que está ocupando donde tenga los objetivos y las funciones, actividades y tareas que va hacer en el día a día.

Realizarlas cuatro etapas de un buen entrenamiento.

- Preparar al operario.
- Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
- Probar el desempeño del entrenado.
- Inspeccionar continuamente al entrenado.

Beneficios de los Programas de Inducción

El principal beneficio es que ayuda a reducir el nivel de ansiedad del nuevo empleado ante lo desconocido, al reducir la ansiedad es posible que desempeñe bien las responsabilidades asignadas, al sentirse mejor ubicado el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor y es menos probable una renuncia temprana.

2.3.3.1. Tipos de Programas de Inducción de Personal

Orientación General: En este tipo de inducción, el trabajador recibe un diseño amplio sobre la organización, este proceso está a cargo del departamento de Gestión de Talento Humano, proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión, misión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones, etc.

Orientación Específica: Se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus compañeros y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se

espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato.

2.3.3.2. Seguimiento del Proceso de Inducción

El proceso de seguimiento de la inducción es elemental porque el nuevo empleado no siempre puede recordar de las varias indicaciones que se imparte en la inducción principal. Por ello se solicita al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción, de esta manera poder realizar una nueva retroalimentación.

Posibles dificultades

- ✓ El empleado recién vinculado no debe ser abrumado con excesiva información.
- ✓ Se debe evitar sobrecargar cuestionarios para llenar en una sola sesión.
- ✓ Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- ✓ Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado, y en las que existe posibilidades de fracasar o tener algún accidente.

Los procesos de Diagnóstico, Reclutamiento, Selección por Competencias e Inducción serán analizados y diseñados en capítulos posteriores.

El presente manual es una propuesta para la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, por ende debe basarse en lo que las IUS se refiere: *“La selección de nuevo personal se hará conforme a perfiles y procedimientos que mejor respondan a las exigencias del Proyecto institucional, empezando por una titulación adecuada a la competencia profesional y evitando la constitución de un staff demasiado endogámico”*²⁰

²⁰Universidad Politécnica Salesiana, “Manual de reclutamiento y selección”, pág. 3

En función a la importancia que tiene los procesos de reclutamiento, selección por competencias (IUS) e inducción del personal administrativo de la UPS, se ha estudiado con énfasis en estos subsistemas para poder entregar una propuesta eficaz y eficiente, con el objetivo que facilite los procesos antes mencionados para tener una homologación de criterios, competencias y puntajes.

2.4. COMPETENCIAS

El término Competencias se origina a finales del siglo XVI y se deriva de la palabra competente que significa adecuado, apto. Según Martha Alles *“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*²¹

Consideramos que las competencias son una herramienta indispensable en la actualidad en el ámbito de Gestión del Talento Humano, por ello en nuestro país son un elemento que ha permitido ver a las personas como capital humano y no como un recurso. La intención de las competencias es observar las características personales como rasgos de carácter, autovaloración, actitudes, valores y capacidades cognoscitivas, así como la atención que el psicólogo debe mostrar ante los diferentes comportamientos de cada empleado y por último los resultados que los empleados mantienen para un desempeño excelente demostrando responsabilidad en cada una de las actividades encomendadas.

David McClelland fue el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer *“Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”*²²

²¹ ALLES, MARTHA ALICIA *“Selección por Competencias”*, Ediciones Granica S.A., Argentina 2006, pág. 20.

²² SPENCER, LYLE M., Y SPENCER, SINGE M., *“La competencia en el trabajo, modelos para un rendimiento superior”*, John Wiley&Sons, Inc, Estados Unidos, 1993, pág 144.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, por lo tanto podemos decir que la competencia pronostica quien hace algo bien o deficiente, medido sobre un criterio general ó estándar, además las competencias son el conjunto y cualidades profesionales necesarios para que un empleado pueda desempeñar de manera exitosa las funciones y tareas que requiere el puesto.

Una competencia es la suma de:

- ✓ Habilidades (saber hacer)
- ✓ Conocimientos (Saber)
- ✓ Actitudes (saber más querer hacer)



Fuente: ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS CIA.LTDA., “Certificación Internacional de especialistas en Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Ecuador, Quito 2011, pág. 09.

2.4.1. Clasificación de Competencias

Una competencia no es completa si los conocimientos teóricos no están acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que la competencia requiere y la aplicación de los conocimientos en circunstancias críticas.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

“1.- Motivación. *Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente, las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.*

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2.- Características. *Pueden ser Físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.*

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

3.- Concepto propio o concepto de uno mismo. *Son las actitudes, valores o la imagen propia de una persona.*

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo es más probable que una persona que valora ser líder demuestra un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”.

4.- Conocimiento. *Es la información que una persona posee sobre áreas específicas.*

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja, en general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan el puesto, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información.

5.- Habilidad. *Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.*

Ejemplo: la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

El tipo o nivel de competencias tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimientos y habilidad tienden a ser

características visibles, las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones, están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.”²³

Cabe indicar que las competencias son amplias y flexibles ya que se incorporan a través de experiencias sociales, familiares, escolares y laborales. La experiencia en la vida laboral y las pasantías son un excelente vehículo para la adquisición de estas competencias.

²³SPENCER, LYLE M., Y SPENCER, SINGE M., “*La competencia en el trabajo, modelos para un rendimiento superior*”, John Wiley&Sons, Inc, Estados Unidos , 1993,pág 162.

Modelo del Iceberg divide las competencias en dos grupos:

- Lo que sé hacer
 - Lo que soy capaz
- Visible, más fácil de identificar**
- Soy así
 - Deseo hacerlo
 - Suelo hacerlo
 - Me gusta hacerlo
- No Visible, más difícil de identificar**



Fuente: MARTHA ALLES, “*Selección por Competencias*”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2006, pág. 149.

Los conocimientos, las destrezas y las habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

En lo más profundo de cada persona esta oculta la personalidad, los rasgos conscientes e inconscientes y de manera fácilmente visible lo que se quiere mostrar de forma consciente e inconsciente.

Según Spencer y Spencer la mayoría de Organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias. Por lo contrario las Organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Las competencias son la base y son muy importantes para un individuo y para la institución, las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos que tiene el empleado, permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla en forma eficiente, mientras que las competencias de la empresa utilizan métodos de análisis de mercado en los que la organización es competitiva a largo y corto plazo. Por lo tanto las competencias individuales son propiedad del individuo mientras que las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la Organización.

Las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

“Competencias metodológicas: centrada en la aplicación y puesta en práctica en situaciones concretas de trabajo de aquellos conocimientos que la persona posee, de modo que el sujeto sea capaz de seleccionar y emplear, en cada tarea, el procedimiento más adecuada; de resolver, autónomamente, las dificultades y problemáticas que surja; y de transferir a nuevas soluciones, las experiencias previas que posea.

Competencias sociales: hace referencia aquellos aspectos que permiten a la persona, a través de comunicación y de una actitud activa, colaborar, cooperar, de forma comunicativa y constructiva, con otros sujetos, pudiendo manifestar de este modo, un entendimiento interpersonal y un comportamiento orientado al grupo.

Competencias participativas: referida a prestar atención a las evolución del mercado laboral, a la predisposición a la comunicación y el entendimiento interpersonal, a la cooperación y comunicación con otras persona, aspectos todos ello que implican un comportamiento orientado al grupo, realización de acuerdos interpersonales, etc.

Competencias personales: basada en la clarificación, por parte de la persona, de sus valores, opiniones y convicciones, de modo que todos sus actos sean acordes con ellas; en el autoconocimiento y en una imagen realista de si mismo; en la adopción de decisiones; asunción de responsabilidades y en la relativización de dificultades, problemáticas o incluso frustraciones.

Competencia técnica: constituida por aquellos conocimientos y saberes especializados, vinculados a un determinado ámbito profesional concreto, que permitirá al sujeto, el dominio, como experto de los contenidos y tareas que conforman su actividad laboral.

Este autor concluye que, para ser profesional, no solo basta con el saber (competencia técnica) y el saber hacer (competencia metodológica), sino que también se requiere saber estar (Competencia participativa) y saber ser (competencia de personalidad).”²⁴

²⁴ MARIA CRISTINA CEINOS SANZ, ”Diagnóstico de las Competencias de los Orientadores laborales en el uso de las tecnologías de la información y de la Comunicación”, Santiago de Compostela, Octubre 2004, pág. 303, 304.

Al mismo tiempo Sepencer y Spencer clasifica las competencias en dos categorías:

“Competencias de punto inicial: *Son características esenciales que todos necesitamos en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Por ejemplo conocimientos o habilidades básicas como leer y escribir.*

“Competencias diferenciales: *Estos factores diferencian a las personas de niveles superiores. Por ejemplo la visión de tener desafíos para lograr éxito en una Organización determinada, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de bodega.”*²⁵

2.5. Gestión por Competencias

Los estudios e investigaciones se inician en los años de 1960 y 1970, la gestión por competencias permite evaluar las competencias que requiere un puesto de trabajo, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización de trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a los trabajadores como actores principales en los procesos de cambio de la organización. Además tiene el objetivo de impulsar la innovación para el liderazgo ya que los empleados conocerán su perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o al que aspiran, identificando y ejecutando las acciones requeridas para conseguir el perfil deseado.

²⁵SPENCER, LYLE M., Y SPENCER , SINGE M., “La competencia en el trabajo, modelos para un rendimiento superior”, John Wiley&Sons, Inc, Estados Unidos , 1993,pág 183.

Cuando las organizaciones han implementado el modelo de Gestión por Competencias para el manejo en la Gestión de Talento Humano, este debe ser aplicado a todos los subsistemas relacionados con los trabajadores que son atracción, selección e incorporación de personas a la Institución.

Se pueden seguir los siguientes pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias:

Para implementar un sistema de gestión por competencias en una Organización se debe empezar.

- ✓ Definir misión y visión
- ✓ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ✓ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- ✓ Validación de las competencias.
- ✓ Diseño de los procesos de Gestión del Talento Humano por competencias.

2.5.1.Perfil

Una vez que se ha tomado la decisión de incorporar a un nuevo colaborador a la institución, se da comienzo con el proceso de selección, iniciando con la recolección de información que se necesita para que el proceso se lleve a cabo de manera óptima, a esto se le llama definición del perfil.

Un perfil profesional debe identificar el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes que debe poseer el candidato para un óptimo desempeño profesional, mientras que los perfiles de puestos identifican las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones, al mismo tiempo permite la integración de Gestión de Talento Humano para cumplir los propósitos y objetivos de la organización.

Antes de definir de manera profunda el perfil, es esencial mencionar el ante perfil, se puede llamar ante perfil cuando se define el perfil partiendo de la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo, en algunas ocasiones los directivos piden al encargado de realizar el proceso de selección que encuentren a alguien "como él" y en otras "como él cree que es", a veces se sobrevalora el puesto y si se responde exactamente a lo solicitado puede resultar que el aspirante seleccionado no llegue luego a estar interesado en el empleo.

Cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona a seleccionar se debe preguntar al jefe inmediato del cargo vacante, cuales son los requerimientos que se necesita, la experiencia, conocimientos y competencias que considera importantes para completar el perfil.

El Psicólogo Laboral cumple un papel significativo ya que debe mantener un equilibrio entre los requerimientos que le proporcionan en la institución y lo que brinda en el mercado los diferentes postulantes, también maneja información confidencial, por lo que se debe mantener un comportamiento ético. Del mismo modo debe tener un amplio conocimiento del negocio de la organización, para que el proceso de selección este acorde a las necesidades de la misma, además debe tener un profundo conocimiento en la temática, contenidos y las tareas de su organización.

Una vez establecido el ante perfil se realizará el diagnóstico del perfil organizacional, puesto que todo perfil comprende de dos partes, el perfil en sí mismo que abarca la información que se requiere para el puesto a cubrir, y el perfil organizacional que se diseña en base a las políticas institucionales.

Con este antecedente se puede indicar que la Universidad Politécnica Salesiana está trabajando con la Gestión por Competencias, tanto del personal administrativo como docente. Por ello han clasificado las competencias para cada cargo según el nivel de gestión, es decir según el grado de responsabilidad de sus funciones en la Institución. Las IUS, no clasifican sus competencias en niveles sino las presentan como grupos definidos, perfil docente, directivo y administrativo.

El descriptivo de cargos se regirá bajo las políticas y normas de la UPS, para cada cargo, se deberán definir alrededor de 12 competencias combinadas entre seis generales y seis específicas.

El presente trabajo se enfocará a la definición de niveles de gestión del perfil administrativo, en esta clasificación se encuentran los colaboradores que realizan funciones propias de su área de conocimiento profesional y experiencia adquirida.

Nivel de Gestión de Asistencia y Asesoría.- Cumplen funciones de apoyo a la animación y dirección y tienen personal a su cargo como: Asistentes de direcciones técnicas y jefes de área.

Nivel de Gestión Profesional Técnico.- Cumplen funciones definidas de carácter técnico, pueden ser analistas y técnicos docentes.

Nivel de Gestión Operativa.- Cumplen funciones de apoyo operativo a la gestión institucional como laboratoristas, auxiliares departamentales y personal de servicio.

Como parte del perfil por competencias se encuentra la descripción del cargo por competencias, en donde se indica las características que deberá poseer el colaborador (cargo) para desempeñarse exitosamente dentro de la institución, tales como los conocimientos necesarios en su ámbito de acción para realizar su gestión individual basada en el desarrollo de sus competencias, estas consideraciones estarán ligadas a la experiencia, conocimiento y formación académica del colaborador.

Esta información facilita la vinculación, ubicación e identificación de las funciones por competencias de los colaboradores, datos que contribuyen en la evaluación de desempeño del cargo.

En la actualidad la UPS, no cuenta con un manual de funciones actualizado (descriptivo de puestos), por esta razón se está ejecutando el presente trabajo. La Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano cuenta con una guía de reclutamiento y selección donde consta un formato de requerimiento de personal en el que se detalla los estudios, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas para cubrir una vacante, por tal razón el selector debe estar familiarizado con el puesto y sus características y de tener alguna duda se reúne con el jefe inmediato para tener una selección más acertada, y tratar los siguientes temas:

Principales tareas, responsabilidades del puesto a cubrir e importancia y frecuencia de las mismas.

- ✓ Posiciones que supervisa y principales responsabilidades de cada una.
- ✓ Grado de autonomía de las personas que le reportan.
- ✓ Grado de Autoridad que se le concederá a la persona que ocupará el puesto.
- ✓ Ambiente de trabajo, maquinas que debe manejar y grado de complejidad de las mismas.

DESCRIPTIVO DE CARGOS

El presente formulario es con la finalidad de levantar el descriptivo de cargos de la UPS, se tiene 45 minutos para completarlo.

En el literal A, se procede a llenar únicamente los Datos de Identificación del cargo:

A) DATOS DE IDENTIFICACION:	
Nombre del Puesto:	
Área o departamento:	
Supervisa a:	
Supervisado por:	
Coordinación:	
Contactos internos:	
Contactos externos:	

En el literal B, se procede a definir la misión del puesto, para ello el propósito principal es hacer una de las siguientes preguntas:

¿Cuál es la razón de ser de la posición (que, para, cómo, donde)?

¿Cuál es la principal contribución del cargo al área y a la institución?

Con respecto a los objetivos del puesto se detalla en el mismo cuadro.

Las áreas de responsabilidad se refieren:

¿Cuál son las áreas de responsabilidad inherentes al puesto?

Verbos que se deben usar para definir la misión:

Ejecutar, Elaborar, Realizar, Operar, Evaluar, Coordinar, Supervisar, Dirigir, Controlar, Planificar

B) DESCRIPCION DEL PUESTO:	
Misión del Puesto:	
Objetivos del puesto: Qué hará, a través de que obtendrá lo planteado, a quien o que está dirigida esta acción	
Áreas de responsabilidad:	

Cada descripción de actividad debe iniciar con un verbo en infinitivo (ar, er, ir)

Es preferible no usar más de dos verbos unidos, únicamente que se trate de una actividad inseparable.

Objeto del verbo (qué, quién)

Ejemplo: Estudiar las solicitudes de reclamo

Qué verbos no se debe utilizar:

Cumplir, Lograr= relacionados con resultados

Transmitir, procesar, administrar= Implican una serie de pasos

Pensar, Conocer= Relacionados con conductas no observables

B1.) DESCRIPCION DE TAREAS							
O rd	Qué hace (deber o tarea que cumple)	Como hace (procedimiento)	Para qué hace(Razón de la tarea)	Frecue ncia	Cons ecuen cia	Com plejid ad	Total
1							
2							
3							

Tabla 2.- Factores para valorar actividades esenciales

Factores	Definición	Haga la siguiente pregunta
FRECUENCIA	Cuál es la frecuencia o número de veces con las que realiza la actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad
CONSECUENCIA	Resultado de la no aplicación de la actividad: que tan graves son las consecuencias por no realizar la tarea o un incorrecto desempeño	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad?
COMPLEJIDAD	Grado de dificultad en la ejecución de la actividad, grado de esfuerzo intelectual o físico, nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?

Tabla 3.- Gradación de los factores

Fórmula para valorar las actividades y establece las esenciales:

Tarea Esencial= Frecuencia + (Consecuencia x Complejidad)

TE = FR + (CE x CM)

La actividad esencial es la que más impacto pueda tener para la organización por qué genera resultados que agregan valor, demanda la aplicación de las principales competencias del ocupante del cargo.

Grado	Frecuencia FR	Consecuencia CE	Complejidad CM
5	<i>Todos los días</i>	Muy grave , puede afectar a la organización en múltiples aspectos	Máxima: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo y conocimientos/habilidades
4	<i>Al menos una vez por semana</i>	Graves , Pueden afectar resultados, procesos, o áreas funcionales de la organización	Alta: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades
3	<i>Al menos una vez cada quince días</i>	Considerables , repercusión negativa en los resultados o trabajos de otros	Moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimiento, habilidades.
2	<i>Una vez al mes</i>	Menores , cierta incidencia en resultados o actividades del mismo puesto	Baja: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo y conocimiento, habilidades.
1	<i>Bimensual, trimestral, semestral</i>	Mínima poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima: la actividad requiere un mínimo de nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades.

En el literal C se detalla los CONOCIMIENTOS vía educación formal, capacitación que adquirimos.

Ejemplo: Psicología Laboral y Organizacional

Certificación Coaching

Se debe tener en cuenta que NO todas las actividades específicas del puesto requieren conocimientos.

Las **DESTREZAS** y **HABILIDADES** son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Ejemplo: manejo de Office, Word, Excel, Internet, etc,

Experiencia requerida:

En instituciones similares

En puestos similares

Tiempo:

Menos de un año,

Entre uno y dos años,

Entre dos y cuatro años,

Entre cinco y siete años

Entre ocho y diez años

C) PERFIL DEL PUESTO:	
C.1. Requerimientos del Cargo	
Educación mínima requerida:	
Capacitación adicional:	
Idiomas/Nivel:	
Conocimientos informática:	
Conocimientos específicos:	
Conocimientos generales:	
Experiencia laboral adquirida:	

Competencias

Competencias generales.- remite a un conjunto de conocimientos actitudes, valores y habilidades, relacionados entre sí, que permiten diseños satisfactorios a toda persona. Desarrollar estrategias de aprendizaje autónomo.

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

Clasificación de competencias

Directivas: la ejecución de la actividad implica interactuar con mandos altos.

Organizacionales: la ejecución de la actividad implica interactuar con el grupo de trabajo.

Personales: la ejecución de la actividad implica interactuar con personas ya sean individuales o de manera grupal.

Concepto de competencias, según el diccionario IUS:

TRABAJO EN EQUIPO: integrar las propias energías laborales con las de los otros miembros de la Institución, tanto fuera como dentro de la estructura formal de autoridad, con el fin de alcanzar las metas institucionales, siendo consciente de la relevancia de la corresponsabilidad.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: será capaz de programar la propia actividad y la de los otros, definiendo el plan de las acciones a desarrollar de acuerdo con las necesidades de la universidad y optimizando la organización interna y el uso de los recursos.

COMUNICACIÓN AFECTIVA Y ASERTIVA: transmitir y recibir mensajes, definiendo la modalidad y el estilo más adecuado y los medios expresivos más coherentes con el contenido de las comunicaciones y con el tipo de interlocutor para lograr una comunicación efectiva y oportuna.

GESTO OPORTUNO: comunicar un mensaje oportuno con la sensibilidad apropiada, como resultado del conocimiento, confianza y preocupación en que se basa la relación con el otro.

COMPROMISO CON EL PROYECTO SALESIANO: disposición para orientar el propio comportamiento en la dirección indicada por las prioridades y los objetivos de la Universidad.

ORIENTACIÓN AL USUARIO: otorgar la máxima prioridad a las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria y a todos aquellos que interactúan con la institución.

DISPONIBILIDAD PARA CON OTROS: estar atento y responder de manera oportuna a las necesidades del otro.

ORIENTACIÓN AL RESULTADO: orientar de manera constante la propia actividad y la de los propios colaboradores hacia la consecución de los objetivos, centrados en el interés del “usuario interno” y de la organización.

ORDEN Y MÉTODO: realizar las tareas de manera metódica y cuidadosa, siguiendo con precisión las pautas de trabajo que permitan obtener los resultados esperados.

BUSQUEDA PERMANENTE DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL: tener y utilizar los conocimientos sobre la estructura, la cultura, las dependencias y las situaciones, y los períodos críticos en la organización para desempeñarse eficientemente y alinear los propios comportamientos a la visión de la institución.

COLABORACIÓN: demostrar una disposición constante a ayudar y a cooperar con otros, con el fin de alcanzar los objetivos de la comunidad universitaria.

C.2. Competencias requeridas:		
Se define qué capacidades son necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición y en qué grado según el diccionario de competencias de la Institución.		
COMPETENCIA	CLASIFICACION	COMPETENCIA
GENERALES	DIRECTIVAS	1. Trabajo en equipo 2. Planificación y organización
	ORGANIZACIONALES	3. Comunicación afectiva y asertiva 4. Gesto oportuno
	PERSONALES	5. Compromiso con el Proyecto Universitario. 6. Orientación al usuario. 7. Disponibilidad para con otros.
ESPECIFICAS	DIRECTIVAS	8. Orientación al resultado. 9. Orden y método
	ORGANIZACIONALES	10. Búsqueda permanente del conocimiento institucional y organizacional. 11. Trabajo en equipo.
	PERSONALES	12. Colaboración.

D) RESPONSABILIDADES: Sobre que procesos, personas, productos, equipos, etc., es el cargo responsable: *Utilice los siguientes indicadores de temporalidad: S=siempre, F=frecuentemente, O=ocasionalmente, N=nunca*

Tiene responsabilidad sobre:	S	F	O	N
Supervisión de personas:(cuantas):				
Equipos: (Qué equipos): Computador. IP				
Sobre materiales y suministros (Qué materiales): Suministros de Oficina				
Sobre métodos y procedimientos, (Cuáles):				
Sobre documentos (descríbalos): Formatos				
Por manejo de dinero (Cantidad máxima):				
Por contactos externos, (Quién, que cargo ocupa, de que empresa:				
Información confidencial, (que tipo de datos):				
Por contactos internos (Cargos, departamentos)				

E) CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:	
1. Qué tipo de enfermedades profesionales y no profesionales puede contraer por la ejecución del puesto, (en liste desde la más aguda a la esporádica):	
2. Que accidentes podría sufrir en el desempeño de sus funciones: (enliste desde el más grave al más leve)	
3. Describa las condiciones ambientales en las que se desarrolla las actividades: (oficina, terreno, movilización)	
4. Qué factores de riesgos están presentes en la realización de las tareas del puesto de trabajo. (Físico, Mecánico, Químico, Biológico, Psicosocial, Ergonómico y Ambiental)	

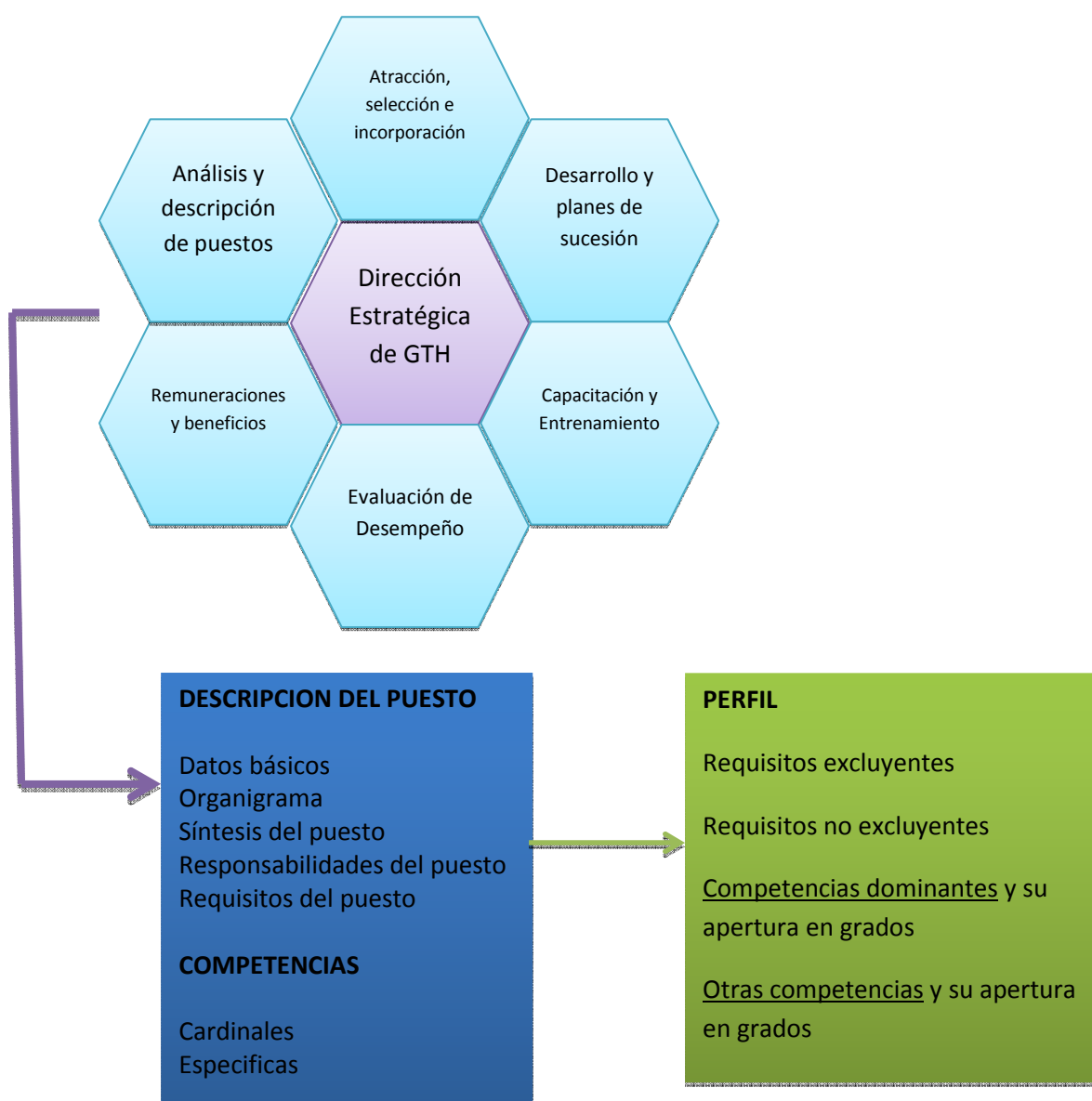
F) DATOS DE ELABORACION:

Fecha de elaboración:
Nombre del trabajador:
Nombre del supervisor:
Finalidad del cuestionario: descriptivo de cargo
Analista que relevo la información:

Se realizará el descriptivo de cargos tomando en cuenta las funciones del personal administrativo de la Sede Quito, con el fin de que al momento de ejecutar los procesos de reclutamiento y selección el selector los realice de manera eficiente, teniendo en claro las funciones del cargo vacante, así encontrar perfiles profesionales que cumplan con los requerimientos.

Todas las áreas y departamentos administrativos son el complemento de la UPS y por ello se ha visto la necesidad de empezar por este equipo para que sirva como modelo para el descriptivo de cargos del personal docente porque esto permitirá desarrollar los demás proceso del Talento Humano.

La Universidad Politécnica Salesiana está adoptando la gestión por competencias, para el manejo de su capital humano, por lo tanto incluye a todos los subsistemas relaciones con los colaboradores, entre ellos al que nos referimos en este trabajo son: reclutamiento, selección e inducción, pero al no tener el manual de puestos que es la base para los procesos mencionados, se procederá a realizar el descriptivo de cargo del personal administrativo de la Sede Quito.



Fuente: MARTHA ALLES, "Selección por Competencias", Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2006, pág. 109.

2.6. Planificación de una Selección

Una adecuada planificación debe realizarse no sólo para que la selección sea exitosa, sino también para que tenga el menor costo, optimizar la productividad y adelantarse a la competencia en la salida al mercado, es decir ser más competitivos ante el desafiante siglo XXI, para ello es necesario partir de la visión y misión de la Organización.



Fuente: MARTHA ALLES, “*Selección por Competencias*”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2006, pág. 171.

Planificar es identificar los pasos adecuados en cada caso:

- ✓ Definición del perfil;
- ✓ Identificación de las distintas fuentes de reclutamiento;
- ✓ Instancias de evaluación en la etapa de preselección;

- ✓ Entrevistas: cuántas y de qué tipo; y,
- ✓ Presentación de finalistas.

Se debe tomar en cuenta que cada etapa en el proceso de selección significa tiempo y costo, por tal razón se definirán los pasos que se creen más convenientes para una exitosa selección. El éxito de un proceso se basa en que sea sencillo y corto, cubriendo los requisitos de la organización; por tal motivo se debe encontrar a la persona idónea en el momento indicado y al precio ofertado, lo cual no es fácil para el Psicólogo, pero se puede tratar mediante una negociación y así llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambas partes.

2.6.1. Pasos para un Proceso de Reclutamiento y Selección

- 1.- Necesidad de cubrir una posición.
- 2.- Solicitud del personal y se origina en el cliente interno que demanda la posición a cubrir.
- 3.- Elaboración del descriptivo del puesto.
- 4.- Recolectar Información sobre el Perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.
- 5.- Definición de Reclutamiento, como anuncios, base de datos, contactos y consultoras, puede darse en el reclutamiento interno y externo.
- 6.- Primera revisión de antecedentes que implica la lectura de hojas de vida y descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil de modo de optimizar costos y tiempo.

7.- Entrevistas, en donde se analiza y evalúa la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del aspirante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado y análisis de las motivaciones del postulante.

8.- Evaluación de pruebas de conocimiento, competencias (Assessment) y psicológicas.

9.- Realización de Informe de la terna, la información debe ser completa clara y concisa, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

10.- Presentación de Finalistas al Jefe Inmediato.

11.- Selección del finalista, en donde el psicólogo laboral o industrial debe asesorar en algunas pautas en el momento de tomar una decisión.

12.- Negociación de la oferta de empleo, cada organización fijará políticas al respecto.

13.- Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso.

14.- Proceso de incorporación.

15.- Inducción.

2.7. Reclutamiento por Competencias

Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos de los cuales más tarde se seleccionará alguno para que reciba el ofrecimiento de empleo, para esto es muy importante las fuentes de reclutamiento que se detallan a continuación.

Según Fitz-enz indica que las fuentes de reclutamiento son *“una decisión de hacer o comprar, las organizaciones tienen dos posibilidades al adquirir activo humano,*

pueden formar personal interno para que tenga una mayor responsabilidad (hacerlo), o pueden ir a mercado a contratar a alguien (comprar)”²⁶.

En un reclutamiento interno por competencias debe aplicarse ciertos pasos que las organizaciones estén dispuestas a realizar:

- ✓ Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos (correo institucional).
- ✓ Llevar un banco de datos indicando conocimientos, aptitudes, méritos, reconocimientos y competencias de cada colaborador.
- ✓ Planear remplazos y sucesiones.

Reclutamiento Interno

<u>Ventajas</u>	<u>Desventajas</u>
<ul style="list-style-type: none">• Más económico.• Más rápido.• Más seguro en cuanto a los resultados finales.• Motiva a los empleados.• Es un retorno de la inversión de la organización en formación de personal.	<ul style="list-style-type: none">• Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.• Puede generar conflictos de intereses.• Puede elevar a empleados a su máximo de incompetencia.• Evita la renovación que la gente nueva aporta.

Fuente: MARTHA ALLES, “*Selección por Competencias*”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2006, pág. 179.

²⁶Fitz-enz, Jac, “Cómo medir la gestión de Recursos Humanos”, Ediciones Deusto, Bilbao 1999, pag 78.

Reclutamiento Externo

Ventajas

- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha inversiones y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes.

Desventajas

- Tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Los empleados pueden tomarlos como deslealtad hacia ellos.
- Puede ocasionar problemas salariales a la organización.

Fuente: MARTHA ALLES, “*Selección por Competencias*”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2006, pág. 180.

Las fuentes de reclutamiento para tener acceso al mercado pueden ser desde la empresa, cuando decide hacer la búsqueda sin utilizar los servicios de una consultora, tomando a cargo el área de Gestión del Talento Humano, y las fuentes externas se basan en la utilización de los servicios de una consultora externa.

Solicitantes espontáneos y referidos:

Solicitantes espontáneos

Es aconsejable que la secretaria de la Dirección Técnica de Gestión de Talento Humano este entrenada para receptor hojas de vida y poseer un listado de posiciones abiertas para informar a los solicitantes espontáneos de las oportunidades disponibles en la organización.

Solicitantes Referidos

Políticas de puerta abierta, es decir invitar a miembros de la comunidad y estudiantes a que visiten la empresa y aprendan sobre sus productos y tecnología.

Base de Datos

En la actualidad las empresas se manejan con su propia base de datos, la misma que ayuda a reducir costos y ganar tiempo en el proceso de reclutamiento.

Internet

Se refiere a los distintos sitios web que prestan estos servicios, como por ejemplo multitrabajos.com, computrabajos; también existen las bolsas de trabajo digitales, sitios laborales o portales de empleo que ayudan a reducir el periodo de reclutamiento.

Fuentes de referencia externa

Las Instituciones Universitarias son un canal de preferencia que tienen las organizaciones para atraer candidatos graduados, dando a conocer los beneficios y ventajas que ofrecen a quienes trabajan para ellas.

Reclutamiento por correo directo

Consiste en enviar la invitación directa a las personas que cumplan con el perfil, mediante su correo electrónico personal.

Consultoras

Son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, tienen una variedad de servicios y abarca desde los head hunters internacionales.

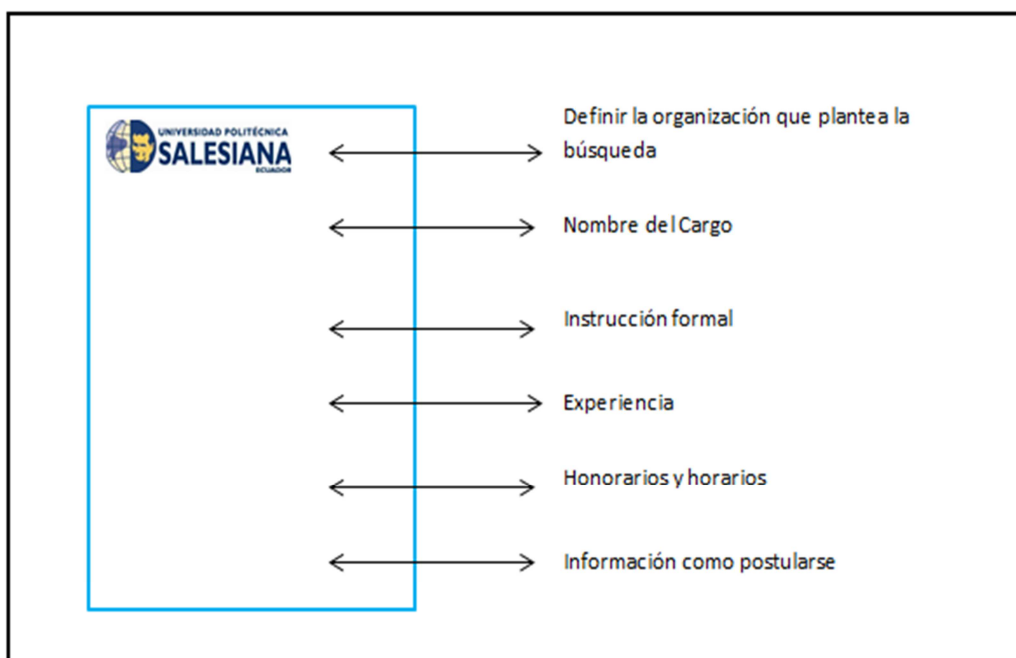
Anuncio

Cuando hablamos de un anuncio nos referimos a un mensaje que se realiza con la intención de dar a conocer un producto, servicio, suceso a un público determinado. En nuestro país usualmente se publica los anuncios en los comercios de mayor circulación los días domingos.

Otra herramienta que se utiliza al momento de poner un anuncio es mediante el internet y actualmente las redes sociales se han convertido en el mayor uso para publicar u ofertar todo tipo de servicios en este caso un empleo.

Un anuncio debe contener una redacción clara y directa con un contenido preciso en donde refleja la imagen que quiere proyectar cada organización, por lo que se considera que este anuncio sea realizado por un experto en selección, puesto que conoce los requisitos del puesto a cubrir, como es definir el perfil completo del candidato, mencionar a que se dedica la organización, el contenido del trabajo que va a realizar y el título que se requiere para cumplir las funciones. El responsable de la selección debe tener presente con el presupuesto que cuenta para dicha publicación y el mercado al cual se dirige.

Partes Indispensables de un anuncio:



Fuente: MARTHA ALLES, “*Selección por Competencias*”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2006, pág. 199.

Atracción

Es la etapa donde la Organización da a conocer a los postulantes lo más relevante que tiene el puesto vacante, mostrando ética y veracidad en los procesos, para esta etapa se debe utilizar las fuentes de reclutamiento ya mencionadas en el mismo capítulo.

2.7.1. Preselección o Primera Selección

En esta etapa comprende la revisión de hojas de vida, las primeras entrevistas y aplicación de pruebas técnicas y psicológicas. Esta etapa es la base para que el proceso de selección sea óptimo, puesto que se debe analizar y revisar con cuidado los perfiles que se acerquen más al perfil real requerido por la Institución puesto que cada perfil es sacado de la misión y visión de cada Organización y por ende se maneja con un diccionario de competencias alineado a las mismas.

Revisión de hoja de vida

En el momento de realizar la revisión de la hoja de vida, es fundamental tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Aspectos Estructurales

Hace referencia a la edad, sexo, estudios (Institución Universitaria).

Aspectos Funcionales

Hace referencia a sus trabajos anteriores; es decir la experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes; es decir las competencias.

Aspectos Formales: hace referencia a la presentación adecuada de la hoja de vida, porque esto da pauta de la personalidad del postulante. Se deberá analizar los márgenes, títulos, distribución de párrafos y tipo, tamaño de letra, debe tener una redacción clara y concisa.

Cabe recalcar antes de empezar a revisar las hojas de vida se debe tener muy en claro el perfil y los requisitos que la Intuición requiere para el buen desempeño del futuro colaborador.

Historia laboral del postulante

En la realización de la historia laboral se debe tomar en cuenta los empleos e Instituciones anteriores porque estos darán la pauta para saber si la persona posee experiencias similares a la que el puesto requiere. También permite evaluar la rotación o movilidad laboral ya que esto indica si el postulante tiene estabilidad o inestabilidad laboral. Por último es importante hacer una interpretación de la hoja de vida, para tener fundamentos en el momento de la entrevista, en este punto se debe hacer hincapié del porqué del cambio de trabajo, en esta perspectiva se tendrá que definir los pases horizontales donde generalmente la causa de cambio se relaciona con mejoras

económicas, prestigio de la empresa o plan de carrera y los pases verticales se refieren a ascensos de nivel jerárquico, importancia y función. Por tal razón será obligatorio disponer preguntas definidas para evaluar la motivación para el cambio de trabajo y para la posición a cubrir.

2.7.2. Evaluaciones en la etapa de preselección

Se debe indicar que las evaluaciones de conocimiento le corresponden aplicar en diferentes momentos de un proceso de selección ya sea este al inicio o después de la entrevista, también depende del tipo de cargo que vaya ocupar.

Es importante revisar los requisitos excluyentes del perfil y se debe agrupar a aquellos candidatos que tienen requisitos excluyentes y no excluyentes.

En esta etapa se evalúa:

- ✓ Conocimientos

- ✓ Otros datos objetivos

Proceso de Citación

Este proceso es muy fundamental en el proceso de selección, se trata de la primera citación al postulante, puesto que se trata de la primera impresión sobre la Organización u Institución, por ello la persona que lo realiza debe estar preparada para realizar este paso, porque generalmente lo hace la recepcionista del departamento de Gestión del Talento Humano por tal razón buenos candidatos se pierden en un mal proceso de citación. Cabe mencionar que al momento de realizar la llamada si no se puede hablar directamente con el interesado dejar el mensaje y preguntar el parentesco que tiene, su nombre, fecha, hora. Se recomienda llamar varias veces pues en algunos casos los familiares se olvidan de dar el recado.

2.8. Selección por Competencias

En esta instancia es donde se dividen tanto la etapa de preselección y selección, ya que se va efectuar mediante competencias, para esto se va indicar que competencias: son generadores de un comportamiento exitoso. Del mismo modo el Comportamiento: necesarios y más fáciles de aprender, ya que son específicos para el puesto y se pueden incrementar y mantener el conocimiento mediante un plan de capacitación.

Si bien se dice que las competencias son imprescindibles en la gestión de una Organización, por el mismo hecho de que los procesos por vía tradicional ya no arroja los resultados que se esperan en pleno siglo XXI donde todo está globalizado mediante la ciencia y tecnología a través de la comunicación.

Las competencias son los aspectos de la persona más arduos de valorar, pero sin lugar a duda son los que generan el desempeño superior, por tal razón serán tratados con cuidado en el proceso de selección porque son de vital importancia para el apropiado desempeño en el puesto de trabajo para que la Organización también cumpla con los objetivos y metas propuestos. Por esta realidad se debe poner énfasis en el proceso de selección de todas aquellas postulaciones que no respondan al perfil requerido.

Como sugerencias antes de iniciar con la entrevista, se debe empezar aplicando un test de conocimientos, assessment center, rol play, etc; según el nivel de la posición a cubrir, esto ayudará para separar a los postulantes que no respondan al perfil solicitado y por ende el trabajo será más corto para el seleccionador. Con estas técnicas se entrevistara al candidato que cumple con los requisitos excluyentes.

En este proceso de debe evaluar:

- ✓ Competencias
- ✓ Otros datos sobre la persona

2.8.1. La Entrevista

“La entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes. De este modo se evalúan competencias en un tiempo no muy extenso y, en consecuencia, con un costo razonable. La entrevista por competencias presenta una ventaja adicional, puede ser realizada tanto por el entrevistador como por el cliente interno, no especialista en Recursos Humanos.”²⁷

El desarrollo de la ciencia y tecnología en un mundo globalizado con una competitividad que día a día va creciendo, por ende las grandes Organizaciones han adoptado ciencia y tecnología que ayudan a fomentar su productividad por ello las personas también deben tener los conocimientos y competencias que requiere el mercado, para cubrir una posición en una Organización determinada.

Las competencias conductuales y su inclusión en los perfiles, se debe analizar con cautela como se incorpora su detección al proceso de selección. Así como mediante la gestión por competencias se debe definir las competencias generales y específicas de acuerdo a la misión y visión, porque cada Organización tiene su propio diccionario donde es viable hallar una serie de definiciones de competencias con sus grados o niveles.

Entrevistar por competencias es un segmento del proceso de selección, cuando una Organización necesite un profesional en medicina con especialidad en cardiología primero debe evaluar sus conocimientos y luego se analizaran sus competencias; es decir las que necesita el puesto, porque la idea central de trabajar por competencias es que a más de tener su educación profesional tenga un agregado que es las competencias conductuales que estén alineadas a la ideología, objetivos, misión y visión.

²⁷ ALLES, MARTHA ALICIA “*Selección por Competencias*”, Ediciones Granica S.A., Argentina 2006, pág. 267.

La entrevista por competencias tiene una característica en especial porque se integran preguntas por competencias que para algunos profesionales les será diferente, porque no solo se busca evaluar sus conocimientos sino también su aspecto conductual y su personalidad. Entonces se empezará la entrevista con una pregunta abierta como ¿Cuénteme sobre su familia primaria?, ¿Dígame como ha sido su desarrollo académico?, ¿Hábleme sobre su historial laboral?, una vez que el entrevistador tenga una idea más clara sobre su conformación familiar, sobre su desempeño académico, sobre su experiencia laboral (rotación, estabilidad, etc.) para cubrir la vacante, se predispone a comenzar con las preguntas específicas para la evaluación de las competencias.

En síntesis se puede decir que para trabajar en base a competencias que son necesarias en la presente década, se reconoce que primero se deberán desatascar del perfil los conocimientos técnicos indispensables para que pueda cumplir con éxito las funciones asignadas y luego centrarse en evaluar competencias asignadas a dicho puesto en la entrevista respectiva en el subproceso de selección. Del mismo modo sobre la plataforma de la investigación de comportamientos transitados, durante la entrevista se deben descubrir las competencias principales para la posición que el candidato aspira a cubrir.

Las preguntas para evaluar competencias deben ser a esta forma

¿Cuénteme que es lo más grave que ha enfrentado en su puesto de trabajo?

¿Cuál fue la metodología que busco para solucionar?

¿Trabajo solo o con el apoyo de sus compañeros o jefe inmediato?

Es aconsejable realizar una guía de preguntas para las distintas competencias según el cargo a ocupar, de esta manera será una herramienta que ayudará al entrevistador como formular las preguntas idóneas. Del mismo modo se debe tener en cuenta que en una entrevista de selección no se deben formular preguntas para explorar todas las competencias requeridas por el puesto de trabajo sino que se eligen algunas de ellas para poder obtener la información con mayor exactitud para que ocupe un puesto de trabajo.

La entrevista por competencias nació de la necesidad de hacer preguntas para evaluar habilidades, destrezas, actitudes, creatividad, etc de un postulante, ya que se consideró conveniente evaluar a más de los conocimientos técnicos, conocimientos de personalidad. Este tipo de entrevista tiene varias ventajas porque es sencilla, se puede obtener información más fidedigna y la puede realizar no necesariamente un especialista en Gestión del Talento Humano, sino podría ser el jefe inmediato del área a la que se necesita llenar dicha vacante, pues esto sin lugar a duda ayudará para medir el grado de afinidad que se dé entre los interesados porque esto es de gran importancia para tener un buen clima laboral, ya que el lugar de trabajo se convierte en el segundo hogar y debe ser un ambiente favorable para que la vida emocional, profesional y personal están en armonía para un desempeño eficiente y eficaz que da como resultado productividad y mejoras para la Organización.

*“la entrevista es un diálogo que sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.”*²⁸

²⁸ ALLES, MARTHA ALICIA “Selección por Competencias”, Ediciones Granica S.A., Argentina 2006, pág. 234.

El entrevistador deberá mantenerse neutro para conseguir resultados más efectivos en el momento de la entrevista, pues esta es una herramienta que permite evaluar sus conocimientos, experiencias, comportamiento, actitudes, gestos, facilidad de palabra, presentación, etc. es decir proporciona la mayor información para evaluar si es el más idóneo para ingresar en la terna elegible para presentar al jefe inmediato porque el entrevistador no es quien elige sino quien asesora.

Es importante tomar en cuenta las siguientes preguntas que se debe efectuar en una entrevista:

- ✓ Realizar las preguntas de manera sencilla, es decir que sean de comprensión fácil.
- ✓ Hacer una pregunta a la vez; es decir no aglomerar de preguntas.
- ✓ Evadir las preguntas que determinen las respuestas.
- ✓ Evitar hacer preguntas directas, hasta observar que el postulante, esté dispuesto a contestar con exactitud.
- ✓ Efectuar preguntas que no inciten a eludir la respuesta.
- ✓ Tener una guía para la entrevista, puesto esta no permitirá que se olvide de preguntar algo de relevancia, sobre todo cuando es un entrevistador que no posee experiencia.

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, del primer proceso que deberá encarar es la descripción de puesto por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de gestión del talento humano.

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias de su personal podrá desarrollar su talento humano con relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

2.8.1.1. Preparación para la entrevista

Primero se deberá partir del perfil del puesto requerido, ya que se debe contar con el formato para la entrevista, hoja de vida, formulario diseñado especialmente para la Institución porque permitirá tener herramientas que ayudarán a verificar los datos más relevantes de acuerdo a la misión y visión de la Organización.

Cuando se esté planeando la entrevista, de debe agregar alguna señal ya sea en la hoja de vida o el formulario acerca de lo que se tenga duda o indagar al respecto sobre el postulante para no olvidar hablar de estos temas en la misma.

2.8.1.2. Tiempo para la entrevista

Una recomendación clave para tener el suficiente tiempo en una entrevista es realizando citas con tiempos separados, porque puede ser que el entrevistado llegue más tarde o que la entrevista se alargó con alguna situación o que se presentó algún contratiempo en la oficina con la persona que va ejecutar la entrevista. Por todo aquello citado es necesario tomar los tiempos para que la entrevista no se llegue a perder o a entorpecer.

2.8.1.3. Preparar un ambiente apropiado

La entrevista se realice en una ambiente privado, porque es esencial para que el postulante hable con libertad.

Distracción, implica que suene el teléfono, que entre alguna persona a dicho lugar o que el entrevistador este distraído pensando en las miles de cosas pendiente por hacer.

Garantizar, que el postulante esté a gusto, aquí juega un rol importante el entrevistador porque es la persona que debe realizar la técnica de rapport con el postulante, para romper esa situación de tensión y crear un ambiente de confianza necesaria para que el visitante se sienta cómodo y la entrevista sea productiva.

Ocupar un lugar apropiado, es bueno realizar la entrevista en una mesa redonda, esta debe estar ubicada en la oficina del entrevistador o sala de entrevista, porque hace que el ambiente sea más acogedor y no se dé esa sensación de poder, sino que los dos tomen asiento frente a frente para facilitar una excelente comunicación.

Objetivos de la entrevista, se debe tener bien claro los objetivos de la entrevista, en este caso son conocer el perfil buscado, descripción del puesto, los requisitos excluyentes y no excluyentes, las competencias genéricas y específicas y los comentarios que haga el postulante.

La primera impresión sobre el postulante, es un gran error formularse una opinión solo a partir de unos pocos elementos o partir de un juicio previo, sea este bueno o malo por referencias de terceros, salvo que si se trata de datos objetivos sobre el candidato. La objetividad debe ser la meta a continuar todo el proceso. El mejor entrevistador es aquel que se da cuenta lo que el solicitante está sintiendo, por ello la persona no solo se comunica por el habla sino también por el lenguaje corporal.

2.8.1.4. Esquema de una Entrevista por Competencias

Para un especialista en Gestión del Talento Humano, debe trabajar bajo el esquema de la objetividad porque es parte de su ética profesional sobre todo quienes manejan talentos humanos.

Durante la entrevista se anota toda la información relevante que el candidato proporciona en base a las preguntas realizadas.

- ✓ Datos personales: confirmar sus nombres completos y #de cédula o pasaporte, dirección del domicilio, #telefónico convencional y celular, correo electrónico, estado civil.
- ✓ Conformación familiar
- ✓ Desempeño académico
- ✓ Profesión
- ✓ Experiencias y conocimientos
- ✓ Remuneración ofertada
- ✓ Horarios
- ✓ Preguntas para explorar competencias
- ✓ Explorar motivación
- ✓ Cierre

Se debe dar la sensación de que se ha formulado todas las preguntas con respecto al candidato de manera satisfactoria y agradecer por el tiempo brindado y por acudir a la cita e indicar las pruebas que va aplicar y los siguientes pasos manteniendo siempre la amabilidad y cortesía.

El Psicólogo Laboral, Industrial y otros profesionales en el área, cuentan con tres elementos que deberá combinar para el análisis de las respuestas y la evaluación de competencias:

El especialista en Gestión del Talento Humano, debe tener necesariamente una guía de preguntas en base a competencias de acuerdo al perfil que se va entrevistar, de esta manera estará preparado para cualquier eventualidad que se presente en el diario y cotidiano trabajo. (Formato que se puede evidenciar en anexos; en entrevistas por competencias.)

2.8.1.5. Comportamientos observados

Según la observación de comportamientos, se obtiene el nivel identificado en el candidato de cada una de las competencias analizadas. La idea central del entrevistador es formular preguntas específicas para evaluar competencias, por tal motivo debe tener preparadas las preguntas con las competencias según el perfil referido. En respuestas a estas preguntas el postulante elabora un relato, del cual se extraen los comportamientos de este modo se puede determinar el grado de la competencia.

2.8.1.6. Como aplicar Competencias en el Proceso de Selección?

- ✓ Cada Organización tiene sus propias competencias como ya se mencionó anteriormente en base a la misión y visión de la Organización, estas pueden mostrar diferencias entre áreas y puestos de una misma Institución.
- ✓ Definir el perfil por competencias.
- ✓ Realizar entrevistas en base a competencias y dependiendo el caso se puede realizar en base a incidentes críticos y assessment center

- ✓ Efectuar preguntas para detectar habilidades, destrezas, conocimientos para poder detectar que tipo de competencias posee cada persona y como las usa.
- ✓ Comportamientos según los distintos grados o niveles de cada competencia, este aspecto es de vital importancia puesto que sirve para el especialista de Gestión de Talento Humano el mismo que debe entrevistar a los finalistas.
- ✓ Observar comportamientos de las postulantes es la única herramienta que ayudará a evaluar si la persona tienen o no el grado requerido de una competencia.

2.8.1.7.La Entrevista Estructurada

Una entrevista de competencias estructurada se compone de las preguntas tradicionales de selección y con preguntas para evaluar competencias. Cuando una persona busca cambiar de trabajo juega un rol fundamental la motivación por ello se debe indagar porque desea cambiarse de empleo u organización con respecto de su carrera profesional.

“La Motivación en el trabajo es un factor importante en la productividad laboral, ya que identifica las actitudes que el trabajador puede presentar en un momento dado frente al mismo, estas pueden ser negativas o positivas.”²⁹

Cabe indicar que las preguntas adicionales y específicas para indagar sobre la motivación se efectúan con un diseño afín a las preguntas dirigidas a evaluar competencias.

El especialista en selección no puede aplicar las mismas entrevistas o pruebas a los diferentes postulantes, si no que se debe destacar y detectar el mejor uso de las diferentes herramientas para que el proceso de selección sea óptimo, una herramienta

²⁹ LLOYD L. BYARS Y LESLIE W. RUE, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Interamericana, México 1984, pág. 71.

eficaz que ayuda a evaluar competencias es la entrevista por incidentes críticos, por lo cual el encargado del proceso puede ejecutarlo obteniendo buenos resultados y así poder elegir al mejor candidato para el puesto vacante.

2.8.1.8. Entrevista por Incidentes Críticos BEI (BehavioralEvent Interview)

La BEI (Entrevista por eventos conductuales o entrevista por incidentes críticos).

“La entrevista BEI, no es otra cosa que una entrevista dirigida o estructurada, cuyo objetivo es evaluar competencias. Sin duda, es a través de una entrevista dirigida que se puede mezclar los diferentes tipos de preguntas.”³⁰

Este tipo de entrevista permite evaluar competencias en la cual se realiza diferente tipo de preguntas abiertas, de esta manera se va formando una idea respecto al postulante si cubre los conocimientos que se requiere y si la experiencia laboral es necesaria para el puesto vacante, si la persona cumple con lo requerido se empezará a realizar diferentes tipos de preguntas para evaluar las competencias.

La entrevista por Incidentes Críticos tiene como objetivo alcanzar descripciones conductuales específicas y detalladas y de esta manera revelar como es el desempeño de la persona en su trabajo, la persona encargada de la entrevista debe formular preguntas que relaten historias cortas sobre situaciones críticas, de esta manera el entrevistador obtiene información de cómo es el postulante, cómo son sus pensamientos y comportamientos en situaciones reales.

³⁰ ALLES, MARTHA ALICIA “Selección por Competencias”, Ediciones Granica S.A., Argentina 2006, pág. 285.

Para planificar una entrevista de Incidentes críticos es indispensable determinar las competencias que se evaluarán, definir el nivel de cada competencia y los comportamientos asociados; si se ejecuta una buena planificación se darán óptimos resultados en todo el proceso de selección, para lo cual es importante informarse sobre la persona que se va a entrevistar, como por ejemplo su nombre, tipo de empresa donde trabaja, datos que interesen y que estén de acuerdo con el perfil que se requiere, además se debe preparar un lugar para realizar la entrevista, debe ser un lugar en donde no exista ningún tipo de distracción, que sea cómodo y proporcione el ambiente adecuado para que la entrevista nos de buenos resultados, para esto se puede tomar notas durante la entrevista a su vez grabarla, puesto que ayudará al entrevistador a capturar los procesos de razonamiento del aspirante.

Para que este tipo de entrevista tenga buenos resultados y el proceso de selección sea óptimo debe realizarse en cinco pasos:

- 1) **Introducción y Exploración:** Consiste en explicar el propósito de la entrevista, iniciar la exploración con los estudios formales, su carrera profesional y experiencia laboral, en esta etapa se realizan preguntas abiertas. El principal objetivo de este paso es establecer confianza entre el entrevistado y el entrevistador, de esta manera lograr que el entrevistado si sienta relajado, abierto y cómodo para hablar; se le realizará preguntas sobre sus tareas y responsabilidades que tuvo a cargo en su anterior trabajo, al mismo tiempo algunas preguntas sobre situaciones críticas, es decir algunos problemas que tuvo que enfrentar y que acciones ejecuto para resolverlos, también preguntar sobre momentos buenos o malos que haya experimentado. Un dato muy importante es que el entrevistado debe encontrar el tono de voz adecuado para la entrevista, debe transmitir al entrevistado que le interesa su relato y que se valoran sus experiencias.

2) **Responsabilidades en su Trabajo Actual:** Tiene como objetivo lograr que el postulante describa sus tareas y responsabilidades más importantes, las preguntas de este paso se dirigen a lo que la persona hace en este momento, investigar la posición actual del entrevistado, por ejemplo ¿Cuál es el título de su puesto actual?, ¿Cuáles son sus tareas o responsabilidades más importantes?, ¿A quién reporta y quienes le reportan? Cabe resaltar que este paso no debe demorarse más de 10 o 15 minutos.

3) **Eventos Conductuales:** Este paso se enfoca a que el entrevistado describa de manera detallada cinco situaciones importantes que haya experimentado en su puesto de trabajo, pueden ser éxitos importantes y situaciones de no éxito (fracaso), deben describir todos estos eventos de manera detallada. El postulante deberá describir las situaciones que consideró importantes o críticas en su anterior o actual trabajo, al mismo tiempo tomar en cuenta dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente, consiguientemente preparar preguntas que fortalezcan las competencias del candidato y se comenzará a evaluar las competencias dominantes requeridas para el puesto vacante. Se considera esencial realizar cinco preguntas que son parte fundamental para obtener una historia completa de situaciones críticas del entrevistado:

- ✓ ¿Cuál fue la situación?
- ✓ ¿Quién estaba implicado?
- ✓ ¿Qué pensó o quiso hacer en la situación?
- ✓ ¿Qué hizo o dijo realmente?
- ✓ ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué sucedió?

Para la realización de estas preguntas es importante ejecutarla de forma clara, corta y concisa, deberá utilizar verbos en tiempo pasado y utilizar la conjugación presente sólo para actividades que pasan en la vida cotidiana.

- 4) **Características para desempeñarse en el puesto actual:** Se enfoca en solicitar al postulante que realice una descripción de lo que necesita una persona para desempeñar de una manera óptima el puesto que ocupa en ese momento, y plantear preguntas relacionadas con el puesto al que es evaluado; en este paso de incentiva al dialogo y motivación al aspirante y hacerle sentir que su opinión es tomada en cuenta.

- 5) **Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista:** Este último paso consiste en el cierre de la entrevista, se debe agradecer al entrevistado por el tiempo y la información que proporciono, al mismo tiempo solicitar al postulante que realice un pequeño resumen sobre las situaciones y descubrimientos claves que se realizó a lo largo de la entrevista, al mismo tiempo de una opinión sobre la entrevista.

Se debe obtener los comportamientos y compararlos con los comportamientos que se requieren según la definición de competencias, para lo cual se hace uso del Diccionario de Competencias para definir el nivel y las competencias que se requieren, cabe recalcar que para llevar a cabo el registro de la entrevista hay que realizar un resumen de la entrevista realizada para describir sus comportamientos, como se mencionó anteriormente pasar las anotaciones que se tomaron en la entrevista, es esencial anotarla como lo menciona el entrevistado con las palabras exactas, y se recomienda no escribir opiniones, tan sólo detallar con veracidad la entrevista y destacar el comportamiento observado.

Cabe indicar que este tipo de entrevista no es muy utilizado en los procesos de selección, por lo que se sugiere sea utilizada para cargos gerenciales.

Parte del proceso de Selección y posterior a la entrevista, se realizan las evaluaciones psicológicas, que son parte importante para que poder escoger el mejor candidato para el puesto vacante.

2.8.2. Evaluaciones Psicológicas

Son evaluaciones específicas de la personalidad de un individuo en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral, es decir evalúan el posible desempeño de la persona, estas pruebas o evaluaciones deben ser realizadas por profesionales en Psicología. No existe un criterio establecido sobre en qué etapa es oportuna aplicar las evaluaciones psicológicas, algunas especialistas opinan que deben realizarse al inicio del proceso de selección y otros al final del proceso; cuando existe un postulante que fue llamado directamente a ocupar el puesto vacante se recomienda dejar las evaluaciones psicológicas para el final del proceso de selección después que el postulante haya sido entrevistado por su futuro jefe inmediato, el mismo método se utiliza cuando la búsqueda se realiza mediante la publicación de un anuncio, en caso que se realice reclutamiento por head hunting no es recomendable realizar las evaluaciones psicológicas, ya que el postulante nunca busco el trabajo.

Las evaluaciones que se utilizan con mayor frecuencia en el proceso de selección son las evaluaciones individuales, sin embargo es viable realiza evaluaciones psicológicas a grupos cuando se tienen propósitos específicos, en cada caso se deberá definir con anticipación el propósito de la evaluación que se aplicará, las pruebas psicológicas se utilizan como elemento de contraste de las conclusiones obtenidas en las entrevistas, la información que se obtiene de los test o evaluaciones psicológicas no debe utilizarse para descartar a los candidatos, más bien es un elemento valioso para tener mayor conocimiento del postulante, enriqueciendo la imagen en otros ámbitos. El informe que se ejecute debe ser analizado y comparado con el perfil que se requiere del puesto vacante.

Por todo lo mencionado se puede decir que las evaluaciones psicológicas tienen el propósito de establecer el futuro desempeño y la actitud que el postulante podría asumir en relación con las experiencias que tendrá que vivir en un puesto de trabajo; para comenzar una evaluación psicológica se empieza con una pequeña entrevista para que el evaluado se sienta más cómodo y a gusto con la persona que le evaluará, creando así un buen ambiente y el entrevistador pueda observar que recursos utiliza el aspirante para relacionarse y cómo se comporta en una situación de evaluación, esta entrevista no debe durar más de veinte minutos en la cual también se debe indagar aspectos sobre la vida personal y laboral del evaluado, en la evaluación psicológica se dan etapas:

- ✓ Entrevista Inicial

- ✓ Test Psicométricos

- ✓ Test Proyectivos

Existen tres elementos básicos que las evaluaciones psicológicas investigan al momento de aplicar a los candidatos estos son.

- ✓ Aspectos personales.

- ✓ Aspectos Intelectuales.

- ✓ Aspectos Socio-laborales.

Todos estos aspectos son evaluados por las pruebas o test que son probados científicamente y permiten analizar al sujeto su personalidad y como se desenvuelve en el medio tanto laboral como cotidiano. El aspecto intelectual se determina a través de test que miden el nivel de inteligencia, por lo cual se debe considerar como respondió el

candidato las preguntas, cual fue la pregunta que respondió adecuadamente y las palabras que utiliza para responder, se debe observar todo los aspectos posibles que es lo que le dificultad y los comentarios que realiza, para indagar el aspecto social y laboral se utiliza de igual forma varios tipos de test, que ayudan a definir cómo se desarrolla el individuo en el entorno laboral y como se relaciona con los demás que es un punto importante para desempeñar de manera óptima en un puesto de trabajo.

En la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano se aplican varias pruebas en el proceso de selección, estos test se aplican mediante un programa digital en donde existen 16 pruebas de evaluaciones psicológicas que se aplican dependiendo el cargo vacante, pero las pruebas más utilizadas sin importar el cargo es la prueba de personalidad (16PF), test psicométrico de Lucher (Test de colores) y por último el test de Adaptabilidad al puesto, estas tres evaluaciones psicológicas se aplican actualmente en el proceso de selección que realiza en la Dirección.

2.8.2.1. Test de Personalidad 16PF

Este test de personalidad evalúa el carácter y temperamento existentes en el individuo, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales, se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la personas de más difícil modificación, lo que normalmente evalúan la estabilidad emocional, extroversión, introversión, seguridad en si mismo, sociabilidad, etc.

El desarrollo del test es la contestación a una batería de preguntas, permite medir dieciséis factores elementales y a partir de estos 16 factores elementales se puede medir 4 dimensiones suplementarias que son:

- ✓ Ansiedad

- ✓ Extroversión

✓ Sensibilidad

✓ Independencia

Los factores de la personalidad que mide el 16 FP no son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad. el 16 FP consiste de escalas orientadas cuidadosamente hacia conceptos básicos de la estructura de la personalidad humana., validado con respecto a los factores primarios de la personalidad y originados en psicología general.

Los factores que se evalúan en el cuestionario son: sociabilidad, solución de problemas, estabilidad emocional, dominancia, impetuosidad, responsabilidad, empuje, sensibilidad, suspicacia, imaginación, diplomacia, seguridad, rebeldía, individualismo, cumplimiento y tensión

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A	RESERVADO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	SOCIABLE
B	MENOS INTELIGENTE	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	MAS INTELIGENTE
C	INESTABLE	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	EMOCIONALMENTE ESTABLE
E	SUMISO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	DOMINANTE
F	SERVO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	IMPETUOSO
G	INDISCIPLINADO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	RESPONSABLE
H	TIMIDO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	EMPRENDEDOR
I	REALISTA	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	SENSIBLE
L	CONFiado	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	SUSPICAZ
M	PRACTICO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	IMAGINATIVO
N	ESPONTANEO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	DIPLOMATICO
O	SEGURO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	INSEGURO
O1	LEAL	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	REBELDE
O2	ORIENTADO AL GRUPO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	INDIVIDUALISTA
O3	INCUMPLIDO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	CUMPLIDO
O4	TRANQUILO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	TENSO

2.8.2.2. Test Psicométrico de Lucher (Test de colores)

Es un test de proyectivo creado por Max Lüscher para evaluar el estado psicofisiológico de una persona, y como la persona enfrenta el estrés y otras características estables de su personalidad.

Se utiliza para el análisis de la personalidad y la solución de conflictos y puede describir el estado interior y anímico de una persona. Este análisis puede determinar la capacidad de rendimiento, la imagen de sí mismo, la relación de pareja y las expectativas de futuro, ayudando a reconocer las causas inconscientes de los conflictos para encontrar el equilibrio.

La evaluación incluye ocho tarjetas con distintas gamas de colores que definen el estado emocional de una persona.

Colores básicos:

- ✓ Azul.- Tranquilidad
- ✓ Verde.- Tenacidad y Autonomía
- ✓ Rojo.- Fuerza
- ✓ Amarillo.- Entusiasmo

Colores Auxiliares:

- ✓ Violeta.- Seducción

- ✓ Marrón.- Sensitivo

- ✓ Negro.- Rebelón y Control

- ✓ Gris.- Nivel de compromiso

Los factores que miden los diferentes colores son:

- ✓ La habilidad para mantener eficiencia máxima en periodos largos de tiempo.

- ✓ La fuerza de Voluntad y espontaneidad que tiene la persona.

- ✓ Medir el rendimiento en el trabajo.

2.3. Test de Adaptabilidad al Puesto

Este test permite conocer y documentar rápidamente características personales como: inteligencia, habilidades, conducta, valores, adaptabilidad, vocación y personalidad, el teste de Adaptabilidad al puesto CL. Se basa en la prueba de técnica de Cleaver, esta prueba permite encontrar las características de la persona para el puesto idóneo, así como el empuje, influencia, estabilidad y cumplimiento.

Tiene como objetivo determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y comparar esto con la características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que puedan influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa. Al mismo tiempo ayuda a colocar a las personas donde estén más satisfechos aprovechando las características de su comportamiento y sus habilidades; también ayuda a encontrar el estilo que tienen las personas para trabajar en un puesto determinado y a reconocer sus problemas a fin de encontrar los apoyos que requieren para desempeñar mejor su puesto o bien, para que se adapten mejor a su puesto. Esta prueba determina 13 factores críticos de puestos, que determinan la evaluación de una persona, básicamente en la selección de personal y que son fundamentales para obtener éxito en el puesto.

1.- Madurez: Se relaciona con el nivel de madurez que se requiere para tener éxito en el puesto.

2.- Salud: Es la capacidad física para viajar, soportar cargas de trabajo. Se refiere al nivel de energía de una persona para el trabajo y a la capacidad de pensar adecuadamente cuando hay presión.

3.- Situación personal: Se refiere a su estado civil, porque es indicativo de la estabilidad que en algunos casos se requiere (que tenga una familia que lo deje viajar, que no tenga presiones para soportar las condiciones de su ambiente).

4.- Educación: Determina si el puesto requiere de que esté capacitado en forma continua, que títulos debió obtener, de qué universidad proviene. Es concretar el índice del nivel esperado.

5.- Experiencia: Se refiere a la experiencia que se necesita para el cargo vacante y de qué tipo se requiere específicamente.

6.- Inteligencia. Se refiere a conocer cuál es estilo de inteligencia requerido para el puesto.

7.- Valores personales: Se refiere a qué valor es el que ayuda a la persona a identificarse con el puesto y qué valor es necesario para el puesto.

8.- conducta: Se refiere a cómo actúa la persona y que tipo de conducta es necesaria para el puesto (por ejemplo, manejo de personal, confianza en sí mismo, trabajo en equipo).

9.- Automotivación: Se refiere a conocer las causas que lo conducen a hacer el esfuerzo requerido y más para cumplir con el puesto. Se refiere a la iniciativa que tiene la persona para realizar sus actividades.

10.- Integridad: Se refiere a la honestidad que es una habilidad para poder tomar buenas decisiones, tener la capacidad de reconocer errores y reportarlos a tiempo.

11.- Relaciones: Es la habilidad de tener relaciones que contribuyen al éxito de la empresa.

12.-Imagen: Se refiere a proyectar una imagen de la empresa (habilidad del uso de palabra, voz, forma de vestirse y de presentarse ante otros); significa la impresión física que debe causar una persona en el puesto.

13.- Otros: Se refiere a que cada puesto tiene responsabilidades concretas por ejemplo, el manejo financiero que se relaciona con la importancia de tomar decisiones de dinero, la capacidad de manejarlo, conciencia de los costos, etc.

Como ya se mencionó anteriormente en el proceso de selección se realizan evaluaciones psicológicas tanto individuales como grupales, en este caso haremos énfasis en la evaluación grupal que es el Assessment Center.

2.8.2.4. Assessment Center

Es una evaluación grupal en donde los candidatos resuelven de manera individual o colectiva varios casos, en donde se puede observar cómo se desempeña y actúa en el entorno laboral, se evalúa los comportamientos que se manifiestan en ese momento en el grupo. Utiliza métodos en donde los candidatos deben resolver pruebas situacionales, dar respuestas a problemas que se les da de la vida práctica.

Es adecuado ejecutar un Assessment cuando la búsqueda es masiva, es decir cuando se busca jóvenes profesionales con alto potencial para desarrollar un puesto específico, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos cuando se aplica este método de selección.

- ✓ Correcta planificación y diseño de los casos para ejecutar en el Assessment Center.
- ✓ Conformar grupos homogéneos.
- ✓ Participación del personal de la organización.

- ✓ La conformación de los grupos no deben exceder de doce participantes, y deben ser tres o cuatro observadores.
- ✓ Utilizar de manera adecuada el lugar en donde se ejecutara el Assessment Center.
- ✓ La duración es no más de medio día, dos horas son suficientes y no dejar tiempos muertos, ya que se pierde el objetivo.

Un Assessment no evalúa los conocimientos, si no que evalúa los comportamientos de las personas en el momento de resolver los casos planteados de situaciones reales del entorno del puesto de trabajo. Existen varios ejercicios que se pueden utilizar en un Assessment a continuación se mencionará algunas de las alternativas de ejercicios más utilizadas.

- ✓ Juegos de Negocios: Consiste en simulaciones donde los participantes compiten entre sí donde existe una toma de decisiones, este tipo de ejercicio se aplica para cargos gerenciales.
- ✓ Discusiones grupales: Los participantes deben resolver varias situaciones problemáticas, deben discutir entre ellos y llegar a una solución en grupo.
- ✓ Ejercicios de Análisis: Consiste en presentar a los participantes casos para su respectivo análisis, donde se pretende que el grupo identifique una información importante y llegue a una conclusión.
- ✓ Ejercicios de Presentación: Consiste en que cada participante haga una participación de sí mismo, por lo cual se evalúa la comunicación de la persona hacia los demás.

En un Assessment Center participan varias personas que cumplen diferentes roles.

- 1) El Administrador.- En este rol las personas que deben ejecutarlo son los profesionales encargados de la selección de personal, en este caso son los psicólogos Laborales o Industriales esta persona se encarga de dirigir la actividad, da a conocer a los participantes los temas de la actividad como es la duración, los objetivos, los materiales disponibles para cada ejercicio y realizará el cierre del proceso. Al mismo tiempo observa a cada uno de los participantes, por lo tanto el administrador realiza un doble rol, dirige la actividad y observa.
- 2) El observador asistente.- Su rol es similar al del administrador, en este rol también es necesario un profesional que es un psicólogo laboral o industrial, su papel es el de observar la actividad y a cada uno de los participantes, y debe ser el apoyo del administrador y si llegara a ser el caso poder remplazarlo en algún momento.
- 3) El observador pasivo.- De igual forma cumple el papel de observador, pero en este caso no es relevante que formación posee pero debe estar capacitado para cumplir el rol de observador, es decir debe conocer los objetivos, las instancias del assessment y saber exactamente lo que deberá observar, en ocasiones participa en el diseño del caso que se presenta a los participantes, y antes de la ejecución de la actividad, se le informa que competencias serán evaluadas.
- 4) Los participantes o evaluados.- Como ya se mencionó anteriormente los grupos deben ser de diez o doce participantes y deberán ser grupos homogéneos.

2.9. Proceso de Inducción

“La Inducción constituye el paso final que garantiza el proceso de selección, en el cual se ofrece al candidato una orientación general sobre las funciones que tendrá que desempeñar, la finalidad de la organización y como está estructurada funcional y jerárquicamente.”³¹

El proceso de Inducción es un proceso que se encarga de familiarizar a los nuevos colaboradores con la institución, sus tareas y su unidad de trabajo, este proceso se realiza después del ingreso de la persona a la organización, el tiempo que se emplea en este proceso es fundamental en la relación futura entre el colaborador y la empresa, es indispensable proporcionar los siguientes materiales para que sirva de apoyo mientras se da el proceso de selección al colaborador:

✓ Un catálogo que contenga todos los temas que se trataran en la inducción.

1. Oficio de Bienvenida
2. Razón de Ser de la Salesianidad
3. Sistema de Registro del Reloj Biométrico
4. Medicina Prepagada (SALUD S.A.)
5. Video de Inducción

✓ Misión

✓ Visión

³¹ Price Waterhouse, Polivalentes en Recursos Humanos, pág 58.

- ✓ Objetivos
- ✓ Directivos
- ✓ Operatividad
- ✓ Organización
- ✓ Campus
- ✓ Carta de Navegación

- ✓ Quienes Somos

Hay que tener en cuenta que la Inducción debe realizarse con todos los nuevos colaboradores sin tomar en cuenta su nivel.

“El proceso de Inducción se ve afectado en su programación por la magnitud de la empresa que se trate: en empresas grandes, que emplean a un gran número de trabajadores, los programas de Inducción son más sofisticados, y con una duración de varios días, con pláticas en grupo. Algunas organizaciones prefieren complementar la inducción durante los primeros días siguientes al ingreso del nuevo empleado.”³²

³²MERCADO SALVADOR, “Administración Aplicada”, Editorial Limusa S.A., México, pág. 83.

Se sugiere que en el proceso de Inducción sean tomados estos dos instantes:

2.9.1. Inducción a la Institución

Se refiere al conocimiento que el colaborador adquiere cuando ingresa a la organización, por lo cual se le informa sobre la historia, la estructura, políticas, cultura, misión, visión y valores de la institución; todos estos temas podrán ser resumidos en una carpeta como ya se mencionó anteriormente. Hay que tener presente los siguientes contenidos para ejecutar una buena inducción para los nuevos colaboradores.

- ✓ Información sobre la empresa como es su historia, visión y misión, organigrama.
- ✓ Dar a conocer las políticas, normas internas y los beneficios que tienen los empleados por parte de la empresa.
- ✓ Comunicaciones y costumbres de la institución como por ejemplo los horarios y programas que se realizan durante todo el año.
- ✓ Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.

2.9.2. Inducción al puesto de trabajo

Consiste en informar al nuevo colaborador sus funciones y actividades que debe ejecutar en su puesto de trabajo, para esto es significativo describir las tareas que debe realizar y también explicar al colaborador que se espera de él en términos de resultados y su comportamiento, al mismo tiempo explicar cómo funciona el equipo de trabajo, cómo es la convivencia diaria.

Es importante realizar un seguimiento de la inducción que se realizó a los colaboradores, con el fin de acompañar a los nuevos empleados a que se adapten de manera óptima tanto al puesto de trabajo como a la institución y de esta manera crear un sentido de pertenencia, en donde el colaborador se sienta a gusto en su trabajo, en este seguimiento se logrará obtener información de cómo se siente la persona y si ha cumplido o no sus expectativas al ingresar en la Institución.

“Una persona productiva es la que tiene una imagen positiva de sí mismo y de sus capacidades, el amor propio es el riesgo psicológico fundamental de la personalidad productiva.”³³

³³ NASH, MICHAEL, “Cómo incrementar la Productividad del Recurso Humano”, Editorial Norma S.A., Bogotá 1988, pág. 43

CAPÍTULO III

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

*«De la sana educación de la juventud,
depende la felicidad de las naciones»*

Don Bosco

3.1. Estructura de La Universidad Politécnica Salesiana

“En los quince años de vida universitaria, la UPS ha cumplido un ciclo de consolidación institucional que se evidencia en el mejoramiento académico y marco normativo, de su estructura orgánica-funcional, políticas y directrices.

Otro de los elementos a destacar es el haber conformado una planta docente y administrativa con identidad universitaria salesiana que le permite fortalecer el desarrollo institucional.”³⁴

La UPS a nivel nacional está presente en tres de las ciudades más grandes del país: Cuenca, su sede matriz, Quito y Guayaquil, así como en algunas provincias y cantones en lo que se atiende a población indígena y popular.

El innegable posicionamiento y reconocimiento que la UPS ha alcanzado en la sociedad ecuatoriana por múltiples actores sociales e institucionales; como también el impulso que recibe de la creciente presencia de las instituciones universitarias salesianas en el mundo, lo obligan a optimizar la calidad y el mejoramiento continuo de la oferta académica.

³⁴Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, “*Carta de Navegación*”, mayo 2009, pág. 19

Por ello la UPS-Sede Quito, en los últimos años ha adquirido un alto crecimiento estudiantil y docente. A ella acuden entre 10 y 11 mil personas (estudiantes, docentes, personal administrativo y de apoyo) entre lunes a sábado.

Este crecimiento se ha dado gracias al impulso que ha generado sus autoridades para la innovación, ciencia y tecnología académica del siglo XXI. Contando como eje fundamental la ayuda y colaboración de la Comunidad Salesiana.

Para ello se va indicar el:

Tabla 1: Histórico de alumnos por periodo³⁵

Quito/Periodo Lectivo	2007/2008	2008/2008	2008/2009	2009/2009	2009/2010	2010/2010	2010/2011	2011/2011	2011/2012
Tercer nivel	7.895	7.818	8.523	8.285	8.649	8.753	9.341	9.246	9.906
Cuarto nivel	445	287	558	470	405	485	530	439	294

Fuente: Secretaría Técnica de Estadística

Para su funcionamiento cuenta, en la actualidad, con un total de 766 empleados, que se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2: Históricos de docentes y personal administrativo³⁶

SEDE QUITO/AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PROFESORES	420	427	427	449	506	582
ADMINISTRATIVOS						

³⁵ Universidad Politécnica Salesiana, Secretaría Técnica de Estadística “En Cifras 2012”, pág. 13

³⁶Idem, pág. 11

Fuente: Secretaría Técnica de Estadística

La Sede Quito está constituida por tres Campus:

- ✓ Campus El Girón, ubicado en la Av. 12 de Octubre N24-22 y Wilson.
- ✓ Campus Sur, ubicado en la Av. Rumichaca S/N y Morán Valverde.
- ✓ Campus Kennedy, ubicado en la Av. Rafael Bustamante S/N.
- ✓ Campus Cayambe

Tabla 3: Oferta Académica Pregrado

CAMPUS	CARRERA	TITULO	MODALIDAD
El Girón Sur	Administración de Empresas	Ingeniero/a Comercial	Presencial
El Girón	Antropología Aplicada	Licenciado/a	Distancia
El Girón	Comunicación Social	Licenciado/a	Presencial
El Girón Sur	Contabilidad y Auditoría	Ingeniero/a	Presencial
El Girón	Filosofía y Pedagogía	Licenciado/a	Presencial
Sur	Gerencia y Liderazgo	Ingeniero/a	Presencial
El Girón	Gestión para el Desarrollo Local Sostenible	Licenciado/a	Distancia
Sur	Ingeniería Ambiental	Ingeniero/a	Presencial
Cayambe	Ingeniería Agropecuaria	Ingeniero/a	Semipresencial
El Girón	Ingeniería Biotecnología de los Recursos Naturales	Ingeniero/a	Presencial

CAMPUS	CARRERA	TÍTULO	MODALIDAD
Sur	Ingeniería Civil	Ingeniero/a	Presencial
Sur	Ingeniería Electrónica	Ingeniero/a	Presencial
Kennedy	Ingeniería Eléctrica	Ingeniero/a	Presencial
Kennedy	Ingeniería Mecánica	Ingeniero/a	Presencial
El Girón	Educación Intercultural Bilingüe	Licenciado/a en Ciencias de la Educación	Distancia
El Girón	Pedagogía	Licenciado/a en Ciencias de la Educación	Presencial Distancia
El Girón	Psicología	Psicólogo/a	Presencial

Fuente: Página Web de la Universidad

Tabla 4: Oferta Académica Posgrado

CAMPUS	MAESTRÍA	MODALIDAD	Nº créditos
El Girón	En administración de Empresas	Semipresencial	76
El Girón	En Agroecología Tropical Andina	Semipresencial	62
El Girón	En Ciencias y Tecnologías Cosméticas	Semipresencial	60
El Girón	En Desarrollo Local con mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Endógeno	Semipresencial	62
El Girón	En Educación Especial con mención en Educación de las Personas con Discapacidad Visual	Semipresencial	78
El Girón	En Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad	Presencial	64

Fuente: Página Web de la Universidad

Razón de Ser

El esfuerzo de la UPS por mirar el futuro con entusiasmo a través de la innovación de la tecnología en función del desarrollo del conocimiento y la capacidad de los estudiantes y docentes para generar este conocimiento hace que los estudiantes sean los propios protagonistas de la Institución del siglo XXI.

Misión

“La formación de honrados cristianos y buenos ciudadanos con excelencia humana y académica. El desafío de nuestra propuesta educativa liberadora es formar actores sociales y políticos con una visión crítica de la realidad, socialmente responsables, con voluntad transformadora y dirigida de manera preferencial a los pobres.”³⁷

Visión

“La Universidad Politécnica Salesiana, inspirada en la fe cristiana, aspira constituirse en una institución educativa de referencia en la búsqueda de la verdad, el desarrollo de la cultura, de la ciencia y la tecnología, mediante la aplicación de un estilo educativo centrado en el aprendizaje, docencia, investigación y vinculación con la colectividad, por lo que se compromete, decididamente en la construcción de una sociedad democrática, justa, equitativa, solidaria con responsabilidad ambiental, participativa y de paz.”³⁸

³⁷Carta de Navegación, “Universidad Politécnica Salesiana Ecuador”, mayo 2009, pág. 31.

³⁸Carta de Navegación, “Universidad Politécnica Salesiana Ecuador”, mayo 2009,

Objetivos

- ✓ *“Educar en la fraternidad a los jóvenes ecuatorianos para la promoción total de sus personas, ofreciéndoles una propuesta que parte de la acogida de sus valores propios y el llamamiento a la solidaridad, en el contexto de la comunidad social y eclesial.*

- ✓ *Formar personas con madurez humana que sepan hacer coherentemente la síntesis de ética, vida y cultura, para que actúen en la historia en la línea de la justicia, solidaridad y fraternidad, testimoniando los valores éticos más altos del hombre.*

- ✓ *Intensificar la conformación de comunidades educativas para desarrollar una educación en perspectivas de liberación, que forme a los jóvenes en valores, en el conocimiento, en el trabajo y en la participación social.*

- ✓ *Promover el desarrollo de cambios cualitativos en la educación que ofrecen los centros salesianos, con miras a establecer modelos pedagógicos alternativos que satisfagan las necesidades de los aprendizajes que favorecen la vida personal y social en sus dimensiones auténticas.”³⁹*

³⁹ <http://www.ups.edu.ec/objetivos>

Autoridades

“Padre Marcelo Farfán Pacheco, sdb

Canciller

Padre Javier Herrán Gómez, sdb

Rector UPS

Dr. Edgar Loyola Illescas

Vicerrector General

Lcda. Viviana Montalvo, MSc.

Vicerrectora Sede Quito”⁴⁰

Valores

- ✓ Estéticos
- ✓ Visiones cosmológicas
- ✓ Espíritu y Pedagogía Salesiana

Políticas Institucionales

- ✓ Políticas de Pastoral
- ✓ Políticas de Desarrollo Académico
- ✓ Políticas de Bienestar Universitario

⁴⁰ <http://www.ups.edu.ec/autoridades>

- ✓ Políticas de Comunicación

- ✓ Políticas de Cultura

- ✓ Políticas de Investigación

Reglamento General

- ✓ Reglamento para la aplicación del Art. 207 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

- ✓ Reglamento General de Facultad.

- ✓ Reglamento General de Bienestar Estudiantil.

- ✓ Reglamento de Personal Académico y Escalafón Docente.

- ✓ Reglamento de Vinculación con la Colectividad.

- ✓ Reglamento de la Comisión de Evaluación y Acreditación.

- ✓ Reglamento del personal Administrativo y de Servicio.

- ✓ Reglamento de Convalidación y Homologación de Estudios.

- ✓ Reglamento General de Asociacionismo Salesiano Universitario.

✓ Instructivo General de Idiomas.

✓ Instructivo de Graduación.

Carta de Navegación

“La Carta de Navegación 2009-2013, recoge la experiencia institucional y colectiva de la Carta de Navegación 2004-2008 y presenta el resultado del trabajo cooperativo en el que han tenido la oportunidad de participar, a través de varias estrategias y metodologías, la mayoría de las instancias universitarias, entre ellas: la estudiantil, la académica, la administrativa, la directiva, que han aportado y sumado lo mejor de sí, para brindar a la institución un instrumento que ilumine y oriente la vida universitaria en los próximos años.”⁴¹

La Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación ha trabajado en los últimos meses con los diferentes sectores académicos; administrativos y de servicios; de gestión; y, de representación estudiantil, el resultado de este largo proceso de trabajo, es este POA 2011 que demuestra la voluntad de la Comunidad Universitaria para ser fiel a nuestra Carta de Navegación como signo de unidad nacional de la UPS, y al mismo tiempo para reconocer la creatividad y la diversidad que se expresa en nuestra Universidad desde lo local y lo específico de cada uno de sus sectores.

Este doble ritmo, de fidelidad en la unidad y autogestión en las particularidades, debe estar animado por los criterios de la Gestión Universitaria con Responsabilidad Compartida.

⁴¹ <http://www.ups.edu.ec/plan-operativo>

Este documento guía para las acciones 2011, recoge únicamente lo global y colectivo que, de manera objetiva, permitirá autoevaluarnos como Universidad. El trabajo de los miembros de la Unidad de Planeación, Evaluación y Acreditación ha logrado que los Planes Operativos de cada carrera, área de trabajo y organización universitaria respondan al POA 2011 de la UPS; la rigurosidad académica ha sido aplicada no sin dificultades para superar el espontaneismo e inmediatez.

Con la colaboración de todos y todas hemos logrado durante el 2010 construir el conocimiento de la "UPS en Cifras" que debe ir acompañado de la "Imagen de la UPS" resultante de la acreditación de nuestra oferta académica ejecutada con planificación y evaluación permanente.

Para la UPS este es un proceso de aprendizaje conjunto que requiere medios y estructuras universitarias para asegurar su continuidad y desarrollo. La Secretaría Técnica de Planeación, Evaluación y Acreditación contará con el apoyo de las correspondientes Direcciones Técnicas que durante el año 2011 deberán crearse en cada Sede.

El trabajo realizado no termina con la publicación del POA 2011, es tarea de toda la Universidad, planear, evaluar y acreditar cada una de sus actividades académicas.

3.1.1. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA UPS

Ambiente Externo

La Universidad Politécnica Salesiana ofrece sus servicios para aquellas personas con estrato social medio, está siempre en contacto con aquellas entidades que brindan nivel de educación superior.

La universidad propone diferentes horarios de estudio para mayor comodidad de los estudiantes por lo tanto permite que se desarrollen profesionalmente, y a la vez la Institución adquiere mayor población de estudiantes por su facilidad de horarios y ofertas académicas.

Gracias a los avances tecnológicos la publicidad de la Institución ha sido difundida a nivel nacional, lo que ha generado un prestigio en la categoría de Educación Superior.

Por medio de la Dirección Técnica de Vinculación con la Sociedad, se han concretado convenios tanto con Instituciones públicas y privadas generando un mayor ingreso para la Institución, a la vez creando mayor confianza en los servicios que brinda la Universidad.

Ambiente Interno

La Universidad Politécnica Salesiana cuenta con personal calificado para cumplir la misión y visión de la Institución, los mismos que son:

Docentes;

Estudiantes;

Personal Administrativo y de Servicios; y,

Comunidad Salesiana.

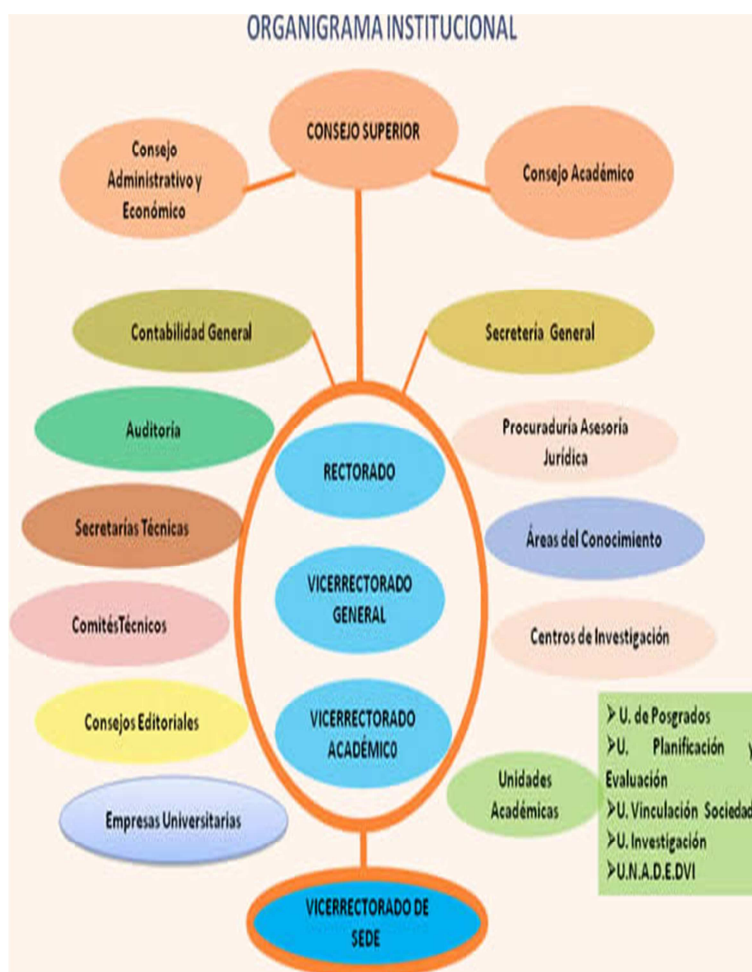
La comunicación interna de la Institución es manejada a través del correo electrónico y vía telefónica, lo que no ha permitido una oportuna comunicación entre las diferentes instancias de la misma.

La tecnología que posee la Universidad se puede considerar adecuada para el cumplimiento de sus actividades diarias y de esta manera incrementar el desempeño de la Comunidad Universitaria.

3.1.2. FODA DE LA UPS

<p>FORTALEZA (interno)</p> <p>Infraestructura</p> <p>Ubicación</p> <p>Solvencia económica- financiera</p> <p>Servicio académico</p> <p>Respaldo de la Comunidad Salesiana</p> <p>Posicionamiento</p> <p>Desarrollo de Profesionales</p>	<p>OPORTUNIDAD (externo)</p> <p>Estar en categoría B de acuerdo a la clasificación de Universidades</p> <p>Incrementar Carreras que demande la sociedad</p> <p>Mejorar su gestión administrativa y académica</p> <p>Tener tres campus en la ciudad de Quito</p>
<p>DEBILIDAD</p> <p>No se trabaja bajo procesos</p> <p>No se trabaja bajo competencias</p> <p>No existe un plan de capacitación anual</p> <p>No tener el número indicado de docentes a tiempo completo</p> <p>No existe un Plan Carrera para el personal administrativo, por ende hay una rotación</p>	<p>AMENAZA</p> <p>No estar en categoría A de acuerdo a la clasificación de Universidades</p> <p>No tener el número indicado de docentes con educación de cuarto nivel</p> <p>Desertamiento de estudiantes y docentes.</p> <p>Políticas Gubernamentales en torno a la educación superior particular</p>

3.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL



Reseña Histórica⁴²

“La presencia Salesiana en el Ecuador es una realidad social desde enero de 1888, como respuesta al Convenio firmado por Don Bosco y el representante del Gobierno del Ecuador en Turín (Italia) en 1887, por el que se confía a los salesianos el Protectorado Católico de Artes y Oficios de Quito, para que impartan educación moral y científica a los hijos del pueblo y para el desarrollo de la industria nacional mediante una enseñanza sistemática de la artesanía.

⁴² <http://www.ups.edu.ec/organigrama>

Muy pronto la obra evangélica-educativa de los salesianos se extendió a otras ciudades del Ecuador, destacándose entre las principales acciones la fundación de las Misiones en el Oriente Ecuatoriano como Gualaquiza (1893), Indanza (1914), Méndez (1915), Macas (1924), Sucúa (1931) y Limón (1936). En lo educativo también se fundan obras como las de Quito (1888) con los talleres de Artes y Oficios en el Protectorado Católico; en Riobamba (1881), se funda la escuela Primaria, Talleres y el Oratorio festivo; en Cuenca (1893) empiezan los Talleres y el Oratorio Festivo; en Quito en el barrio La Tola (1896), se abren los Talleres de Mecánica y Carpintería, la Escuela Primaria y la Iglesia dedicada a María Auxiliadora; Guayaquil (1904) vio la primera fundación con el Instituto Domingo Santistevan para niños huérfanos con el patrocinio de la Junta de Beneficencia. En el Barrio Centenario de esta misma ciudad se fundó el Colegio Cristóbal Colón (1911) para la educación humanística de la juventud guayaquileña; en Manabí (1927) los salesianos reciben la Parroquia Rocafuerte, en la que se abre igualmente una Escuela Primaria y un Oratorio festivo.”⁴³

Nace la Universidad

“El 4 de agosto de 1994, el Presidente de la República del Ecuador, Arquitecto Sixto Durán Ballén firma el decreto presidencial de creación de la UPS y nace nuestra Institución en la sociedad ecuatoriana en una época muy crítica desde el punto de vista social y económico, cuyo resultado es la extrema pobreza, que trae aparejada una secuela de descomposición social y moral.

Una vez aprobado el Proyecto de creación de nuestra Universidad, la Sociedad Salesiana del Ecuador resuelve iniciar las actividades del nuevo Centro de Educación Superior, en el mes de octubre de 1994. Previamente el septiembre 6 de 1994 se instala el primer Consejo Universitario y se realiza la posesión del Rector y Vicerrector y nace oficialmente la Universidad Politécnica Salesiana como centro de educación superior, consciente de los grandes problemas educativos que afronta el país como:

⁴³ <http://www.ups.edu.ec/resena-historica>

- ✓ *La necesidad de formar un profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ético.*
- ✓ *La necesidad de vinculación de la universidad con la sociedad.*
- ✓ *Que la ciencia y la tecnología sean un mundo integrador de la formación.*
- ✓ *Que la investigación esté vinculada a la solución de los grandes problemas sociales.* ⁴⁴

“La UPS es una institución de Educación Superior de inspiración, cristiana, con carácter católico e índole salesiana.

Históricamente, la Universidad se ha vinculado con la razón, la investigación, la explicación de la realidad y el desarrollo de la libertad; actualmente se marca el énfasis en la interacción del conocimiento y la racionalidad con diversos aspectos que definen a la sociedad contemporánea: la tecnología, el ambiente, la diversidad sociocultural y religiosa.

*La Universidad constituye una estructura en la que se crea, gestiona y comunica el conocimiento con la debida exigencia y rigurosidad académica a través de la investigación, docencia y vinculación con la colectividad.”*⁴⁵

La Universidad Politécnica Salesiana es obra de la Inspectoría Salesiana del Ecuador, esto implica ser una institución de Educación Superior que vive y está enriquecida por los valores del espíritu y la pedagogía salesiana, nacidos del Sistema Preventivo vivido por Don Bosco en el Oratorio de Valdocco.

El Sistema Preventivo, antes que un método, es una experiencia de caridad pastoral que nos dispone a acoger a Dios en los estudiantes, convencidos de que en ellos, Dios ofrece la gracia de encontrarnos con Él, y nos llama al servicio en ellos, reconociendo su

⁴⁴ <http://www.ups.edu.ec/nace-la-universidad>

⁴⁵ Carta de Navegación, “*Universidad Politécnica Salesiana Ecuador*”, mayo 2009, pág. 23

dignidad renovando la confianza en sus recursos de bien y educándoles para que lleguen a la plenitud de vida.

Los valores del espíritu y de la pedagogía salesiana, nacidos del Sistema Preventivo vivido por Don Bosco enriquecen la naturaleza, la actividad y el modo de ser universitario de la UPS, esto comporta:

- ✓ Una opción prioritaria por los jóvenes, sobre todo, los de las clases populares.
- ✓ Una relación integrada entre cultura, ciencia, técnica, educación y evangelización, profesionalidad e integridad de vida (honrados ciudadanos y buenos cristianos).
- ✓ Una experiencia comunitaria basada en la presencia, con espíritu de familia, de los profesores y el personal de gestión entre, para y con los estudiantes.

Un estilo académico y educativo de relaciones basado en el afecto demostrando a los estudiantes y percibido por ellos. Por esta razón el Sistema Preventivo basado por Don Bosco quien es el autor principal de lo que hoy llamamos Universidad Politécnica Salesiana se basó en lo que se detalla a continuación:

- ✓ *”Consiste en dar las prescripciones y el Reglamento, y vigilar después de manera que los alumnos tengan siempre sobre sí el ojo vigilante del Director y los Asistentes.*
- ✓ *El Director y los Asistentes, como padres amorosos: hablen, sirvan de guía, den consejo, corrijan con amabilidad.*
- ✓ *Consiste en poner a los alumnos en la imposibilidad de faltar.*

- ✓ *Descansa por entero en la razón, la religión y el amor.*

- ✓ *Excluye todo castigo violento y procura evitar aún los suaves⁴⁶.*”

Es por ello importante indicar que entendemos por preventivo según la teoría de Don Bosco.

Reprimir: poner las reglas (en el mejor de los casos) y castigar a quien no las cumple.

Después hay que remediar los daños de las experiencias negativas. Es más fácil y cómodo para el educador.

Prevenir: poner las reglas (siempre) y vigilar su cumplimiento, con la asistencia y el consejo. Esforzarse con inteligencia amorosa para promover los gérmenes del bien, de modo de prevenir las experiencias deformadoras.

“Me basta que sean jóvenes para que los ame” (DB).

- ✓ Preocupación por conocer atentamente la realidad juvenil.

- ✓ Sintonía con la sensibilidad de los jóvenes.

- ✓ Diferenciación evangelizadora.

- ✓ Privilegiar la co-participación y el protagonismo juvenil.

⁴⁶Teorías e Instituciones contemporáneas de la Educación, 1º Magisterio, Especialidad Educación Infantil, Grupo 3, Febrero 2003.

3.2. DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.2.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Misión

La Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, plenamente identificada con la misión y visión de la Universidad, es la responsable de gestionar el talento humano, a través de la administración de los subsistemas, para solventar las necesidades administrativas y académicas, contribuyendo a la Institución con un adecuado entorno laboral y personal de alta calidad humana y profesional.

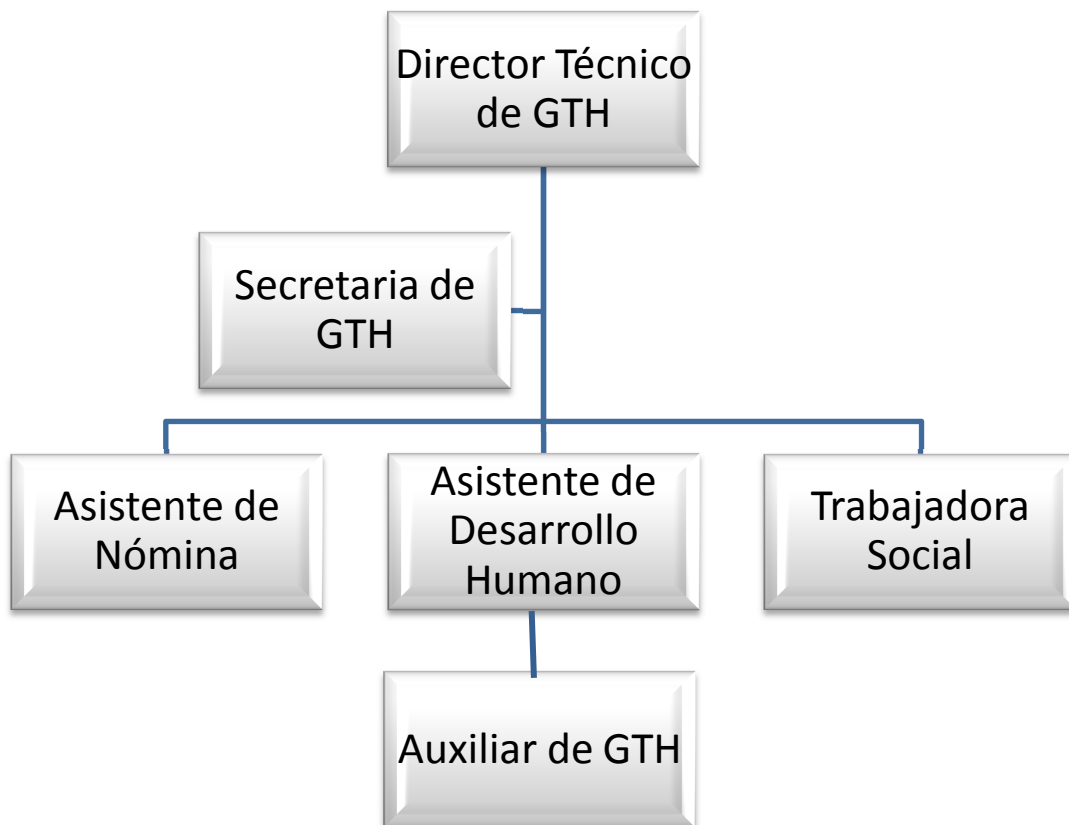
Visión

La Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, aspira proporcionar los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia, mediante la gestión eficaz del talento humano y la utilización de estrategias innovadoras.

Objetivos

- ✓ Desarrollar estrategias que permitan la atracción del potencial humano, de acuerdo a los requerimientos de Universidad Politécnica Salesiana.
- ✓ Garantizar una adecuada ubicación del personal administrativo en cargos específicos según el perfil y área requerida.
- ✓ Implementar un modelo de evaluación del desempeño, valoración de cargos y capacitación.

3.2.2. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



3.2.3. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ambiente Externo

La Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano tiene como contactos externos al Ministerio de Relaciones Laborales para realizar el trámite de legalización de los contratos de trabajo, con el IESS, la SETEC para los programas de capacitación, y otras Instituciones de educación superior.

Ambiente Interno

La Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano cuenta con un equipo complementario el cual permite desempeñar las funciones de una manera óptima y cumplir con las metas propuestas de la dirección.

La Dirección Técnica tiene independencia en la toma de decisiones y mantiene vinculación directa con el Vicerrectorado y toda la Comunidad Universitaria, existe falta de comunicación tanto internamente como con las demás instancias de la Institución.

3.2.4. FODA DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de hacer un análisis FODA del Departamento de Gestión del Talento Humano consiste en tener un análisis de la situación actual, lo que nos permite ver sus fortalezas y oportunidades, así como las amenazas latentes y sobre todo las áreas de mejora.

FODA

<p>FORTALEZA (interno)</p> <p>Contar con un equipo complementario. Independencia en toma de decisiones. Vinculación directa con el Vicerrectorado. Compromiso y plena identificación con la Institución.</p>	<p>OPORTUNIDAD (externo)</p> <p>Demanda de crecimiento continuo. Mejoramiento de procesos internos y externos de la Institución. Coyuntura Institucional alineada a la Reforma del Estado.</p>
<p>DEBILIDAD</p> <p>No se trabaja bajo procesos. No se trabaja bajo competencias. Carencia de un sistema informático adecuado a las necesidades de la Institución. Retiro de personal calificado por motivos salariales.</p>	<p>AMENAZA</p> <p>Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas. Incertidumbre del personal ante las nuevas políticas Estatales. Creación de nuevas políticas Estatales.</p>

A continuación se detallará el catálogo de cargos que se han realizado los descriptivos de cargos, que se adjunta en anexos.

Tabla 5: Catálogo de Cargos de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito⁴⁷

ESCALAFÓN	ÁMBITO-SERVICIO	CARGO
ADMINISTRATIVO	CENTRO DE CAPACITACION EN SISTEMAS INFORMATICOS	ADMINISTRADOR CECASIG
ADMINISTRATIVO	CENTRO DE CAPACITACION MULTIMEDIAL	ADMINISTRADOR CENTRO MULTIMEDIAL
ADMINISTRATIVO	PASTORAL	ANIMADOR DE PASTORAL
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVO	BIENESTAR ESTUDIANTIL	ASISTENTE DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
ADMINISTRATIVO	CULTURA	ASISTENTE DE CENTRO CULTURAL
ADMINISTRATIVO	CENTRO DE CAPACITACION MULTIMEDIAL	ASISTENTE DE CENTRO MULTIMEDIAL
ADMINISTRATIVO	COMUNICACIÓN	ASISTENTE DE COMUNICACION
ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
ADMINISTRATIVO	COMUNICACIÓN	ASISTENTE DE CONTENIDOS Y PAGINAS WEB
ADMINISTRATIVO	TALENTO HUMANO	ASISTENTE DE DESARROLLO HUMANO
ADMINISTRATIVO	EDUCACION VIRTUAL	ASISTENTE DE EDUCACION VIRTUAL
ADMINISTRATIVO	LABORATORIO DE SUELOS	ASISTENTE DE LABORATORIO
ADMINISTRATIVO	TALENTO HUMANO	ASISTENTE DE NOMINA Y BENEFICIOS
ADMINISTRATIVO	PASTORAL	ASISTENTE DE PASTORAL
ADMINISTRATIVO	VICERRECTORADO DE SEDE	ASISTENTE DE PROCESAMIENTO ESTADISTICO
ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	ASISTENTE DE REDES Y COMUNICACIONES
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES
ADMINISTRATIVO	VICERRECTORADO DE SEDE	ASISTENTE DE VICERRECTORADO
ADMINISTRATIVO	VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	ASISTENTE DE VINCULACION CON LA SOCIEDAD
ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	ASISTENTE FINANCIERO
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	AUXILIAR CONTABLE

⁴⁷Información entregada por la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, Área de Nómina y Beneficios del año 2012

ESCALAFÓN	ÁMBITO-SERVICIO	CARGO
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ACTIVOS FIJOS E INVENTARIOS
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE ALMACEN UNIVERSITARIO
ADMINISTRATIVO	BIBLIOTECA	AUXILIAR DE BIBLIOTECA
ADMINISTRATIVO	LABORATORIO DE LACTEOS	AUXILIAR DE LABORATORIO
ADMINISTRATIVO	PASTORAL	AUXILIAR DE PASTORAL
ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	AUXILIAR DE SECRETARIA
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
ADMINISTRATIVO	SISTEMAS	AUXILIAR DE SOPORTE Y MANTENIMIENTO
ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	AUXILIAR FINANCIERO
ADMINISTRATIVO	LABORATORIO DE SUELOS	AYUDANTE DE LABORATORIO
ADMINISTRATIVO	BIBLIOTECA	BIBLIOTECARIO
ADMINISTRATIVO	FINANCIERA	CONTADOR DE SEDE
ADMINISTRATIVO	EDUCACION VIRTUAL	COORDINADOR DE EDUCACION VIRTUAL
ADMINISTRATIVO	BIENESTAR ESTUDIANTIL	DIRECTOR TECNICO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	GUARDIA
ADMINISTRATIVO	CULTURA	INSTRUCTOR DE DANZA
ADMINISTRATIVO	LABORATORIO DE SUELOS	LABORATORISTA
ADMINISTRATIVO	TALENTO HUMANO	MEDICO
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	MENSAJERO
ADMINISTRATIVO	COMUNICACIÓN	RECEPCIONISTA
ADMINISTRATIVO	PROYECTO BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	RESIDENTE DE OBRA
ADMINISTRATIVO	SECRETARIA DE CAMPUS	SECRETARIA DE CAMPUS
ADMINISTRATIVO	DIRECCIONES DE AREA	SECRETARIA DE COORDINACIONES
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVA	SECRETARIA DE DIRECCION TECNICA
ADMINISTRATIVO	VICERRECTORADO DE SEDE	SECRETARIA DE VICERRECTORADO
ADMINISTRATIVO	CENTRO DE CAPACITACION EN SISTEMAS INFORMATICOS	TECNICO DE CECASIS
ADMINISTRATIVO	TALENTO HUMANO	ENFERMERA

Fuente: Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano

Tabla 6: Personal Administrativo contratado desde enero a octubre de 2012⁴⁸

Rol	Ubicación	Ámbito de Servicio	Nombres	Motivo	Fecha Efectiva	Nº	%
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Jara Córdova Juan José	Vacante	03-ene-12	3	3.52 %
Administrativo	Campus El Girón	Financiera	Sánchez Elizalde María Belén	Vacante	03-ene-12		
Administrativo	Campus El Girón	Financiera	Loachamin Cruz Juan Esteban	Vacante	24-ene-12		
Administrativo	Campus El Girón	Talento humano	Tigse Tapia Soraya del Consuelo	Vacante	01-feb-12	7	8.23 %
Administrativo	Campus Kennedy	Bienestar estudiantil	Tipan Arias Edison Ricardo	Vacante	01-feb-12		
Administrativo	Campus El Girón	Financiera	Hidrobo Valdez Katia	Vacante	06-feb-12		
Administrativo	Campus El Girón	Talento humano	Pérez Arauz Daysi Natalia	Vacante	06-feb-12		
Administrativo	Campus Kennedy	Financiera	Molina Cruz Pamela Lizeth	Vacante	06-feb-12		
Administrativo	Campus Sur	Financiera	Moran Vega Susana Elizabeth	Vacante	06-feb-12		
Administrativo	Campus Sur	Laboratorio de suelos	Castro Angulo Sandri Germanico	Vacante	28-feb-12		
Administrativo	Campus El Girón	Bienestar estudiantil	Granja Proaño Ángel David	Vacante	05-mar-12	7	8.23 %
Administrativo	Campus Sur	Pastoral	Pérez Arauz Stephanie	Vacante	05-mar-12		
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Ochoa Vélez Darío Javier	Vacante	09-mar-12		

⁴⁸Información entregada por la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, Área de Nómina y Beneficios del año 2012

Rol	Ubicación	Ámbito de Servicio	Nombres	Motivo	Fecha Efectiva		
Administrativo	Campus El Girón	Talento humano	Moreno Salcedo Krupskaya Ángela	Vacante	12-mar-12		
Administrativo	Campus El Girón	Talento humano	Pérez Arauz Daysi Natalia	Vacante	12-mar-12		
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Padilla Aguiño Paola Elizabeth	Reemplazo temporal	19-mar-12		
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	López López Héctor Raúl	Vacante	19-mar-12		
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Vélez Moreira Gloria	Vacante	02-abr-12		
Administrativo	Campus El Girón	Comunicación	Herrera Cortes Thanya Patricia	Vacante	02-abr-12		
Administrativo	Campus El Girón	Secretaria de campus	Logacho Oyana Lina verónica	Vacante	02-abr-12		
Administrativo	Campus Sur	Secretaria de campus	Rodríguez Díaz Karla Sofía	Vacante	02-abr-12		
Administrativo	Campus El Girón	Talento humano	Moncayo Aguirre Mabel del Rosario	Vacante	03-abr-12		
Administrativo	Campus El Girón	Secretaria de campus	Pillajo Gómez Evelyn Yadira	Vacante	09-abr-12		
Administrativo	Campus Sur	Talento humano	Cazar mora juan francisco	Vacante	10-abr-12		
Administrativo	Campus El Girón	Cultura	Sánchez Medina Jhonny	Vacante	16-abr-12		
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Astudillo Iza Edwin	Vacante	02-may-12		
Administrativo	Campus El Girón	Secretaria de campus	Pino Miño Viviana Andre	Vacante	02-may-12	8	9.1%
						15	17.64 %

Rol	Ubicación	Ámbito de Servicio	Nombres	Motivo	Fecha Efectiva
Administrativo	Campus El Girón	Secretaria de campus	Cano Ordoñez Ana Lucia	Vacante	02-may-12
Administrativo	Campus El Girón	Talento humano	Tigse Tapia Soraya del Consuelo	Vacante	02-may-12
Administrativo	Campus El Girón	Talento humano	Trujillo Arboleda Aurea	Vacante	02-may-12
Administrativo	Campus Sur	Construcciones en curso	Bohórquez Barba Carlos	Vacante	02-may-12
Administrativo	Campus sur	Gerencia y liderazgo	Sarabia Gaibor María Celeste	Vacante	02-may-12
Administrativo	Campus Sur	Secretaria de campus	Yáñez Arias Gabriela Elizabeth	Vacante	02-may-12
Administrativo	Campus El Girón	Secretaria de campus	Guzmán Pilco Jeaneth Marcela	Vacante	03-may-12
Administrativo	Campus Kennedy	Secretaria de campus	Ruiz Poma Cristian Patricio	Vacante	03-may-12
Administrativo	Campus El Girón	Pedagogía	Martínez Rivas Edison	Vacante	07-may-12
Administrativo	Campus Sur	Laboratorio de suelos	Cóndor Haro Jenny Alexandra	Vacante	19-may-12
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Espinoza Napa Ramiro Eddy	Vacante	21-may-12
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Guillen Champutiz Nancy	Vacante	21-may-12
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Gómez Anrango Martha Cecilia	Vacante	21-may-12

Rol	Ubicación	Ámbito de Servicio	Nombres	Motivo	Fecha Efectiva	N.	%
Administrativo	Campus El Girón	Antropología aplicada	Pallascos Barros Naida Janneth	Vacante	01-jun-12	6	7.05 %
Administrativo	Campus Sur	Talento humano	Arellano Novillo Marina	Vacante	06-jun-12		
Administrativo	Campus Kennedy	Secretaria de campus	Contreras Cecilia	Vacante	07-jun-12		
Administrativo	Campus Kennedy	Administrativa	Pizarro Oña Cristhian Alcides	Vacante	11-jun-12		
Administrativo	Campus Sur	Talento humano	Enríquez Narváez Yessenia	Vacante	13-jun-12		
Administrativo	Campus Kennedy	Bienestar estudiantil	Ruiz Barahona Carlos Andrés	Vacante	18-jun-12		
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Ruiz Vera Wilson Ignacio	Vacante	02-jul-12	22	25.88 %
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Licto Cuchipe Segundo	Vacante	02-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Contabilidad y auditoria	Sandoval Romero Francisco	Vacante	02-jul-12		
Administrativo	Campus Sur	Bienestar estudiantil	Naula Angélica María	Vacante	02-jul-12		
Administrativo	Campus Sur	Ingeniería electrónica	Bucheli Naranjo José Luis	Vacante	04-jul-12		
Administrativo	Campus Sur	Ingeniería electrónica	Castillo Chávez Jairo Gustavo	Vacante	04-jul-12		
Administrativo	Campus Kennedy	Secretaria de campus	Hidrobo Valdez Katia	Vacante	06-jul-12		
Administrativo	Campus El	Centro de	Rueda Muñoz	Vacante	09-jul-12		

	Girón		implementación de gestión por procesos	Santiago David				
Rol	Ubicación	Ámbito de Servicio	de	Nombres	Motivo	Fecha Efectiva		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión por procesos	de	Baño Jaramillo Andrea	Vacante	09-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión por procesos	de	Quimbita Panchi Byron Wladimir	Vacante	10-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión procesos	de	Pasquel Moran Néstor Orlando	Vacante	10-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión por procesos	de	Morales Almeida Elbia Andrea	Vacante	10-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión por procesos	de	Mármol Paredes Luis Iván	Vacante	10-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión por procesos	de	Catota Yugsi Mery Patricia	Vacante	10-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión por procesos	de	Alvarado Cando Alejandra Marcela	Vacante	10-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión por procesos	de	Tenesaca Guerrero Mayra Alejandra	Vacante	16-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión por procesos	de	Medina Martínez Patricio	Vacante	16-jul-12		

Rol	Ubicación	Ámbito de Servicio	Nombres	Motivo	Fecha Efectiva		
Administrativo	Campus El Girón	Administrativa	Flores Chamorro Jonathan Gilberto	Vacante	19-jul-12		
Administrativo	Campus Sur	Administrativa	Llunitaxi Poma Ángel Cesar	Vacante	19-jul-12		
Administrativo	Campus El Girón	Biblioteca	Viñamagua Chicaiza Galo Vinicio	Vacante	20-jul-12		
Administrativo	Campus Sur	Administrativa	Moreno guerrero	Vacante	23-jul-12		
Administrativo	Campus Kennedy	Financiera	Ayala Páez Patricio Alejandro	Vacante	01-ago-12		
Administrativo	Campus Cayambe	Laboratorio de lácteos	Echeverría Landeta Elsa Johana	Vacante	08-ago-12		
Administrativo	Campus El Girón	Talento humano	Pérez Arauz Daysi Natalia	Vacante	13-ago-12		
Administrativo	Campus El Girón	Talento humano	Tigse Tapia Soraya del consuelo	Vacante	13-ago-12		
Administrativo	Campus El Girón	Centro de implementación de gestión por procesos	Arboleda Rojas Juan Carlos	Vacante	14-ago-12	8	9.41 %
Administrativo	Campus El Girón	Financiera	Fuerez Fonseca Margarita de los Ángeles	Vacante	20-ago-12		
Administrativo	Campus Kennedy	Financiera	Potosí Eraso Manuel Ernesto	Vacante	20-ago-12		
Administrativo	Campus El Girón	Financiera	Carrión Ch. Valeria	Vacante	28-ago-12		

Rol	Ubicación	Ámbito de Servicio	Nombres	Motivo	Fecha Efectiva		
Administrativo	Kennedy	Secretaria	Castillo Lizeth	Vacante	01-sep-12	7	8.23 %
Administrativo	Campus El Girón	Sistemas	Carrión González Jorge Tulio	Vacante	03-sep-12		
Administrativo	Campus Sur	Biblioteca	Alomoto Mesías Anita Lucia	Vacante	04-sep-12		
Administrativo	Campus Sur	Laboratorio de física	Arguero Tello Johanna Berenice	Vacante	10-sep-12		
Administrativo	Campus Sur	Laboratorio de física	Maldonado Puente Santiago Alberto	Vacante	10-sep-12		
Administrativo	Campus sur	Laboratorio de física	Sigcha Tipan Danilo Sebastián	Vacante	10-sep-12		
Administrativo	Campus girón	Centro de cultura física	Guzmán Brito Wilson Freddy	Vacante	18-sep-12		
Administrativo	Campus girón	Administrativa	Diaguillo Vacelga Jorge Luis	Vacante	01-oct-12	2	2.40 %
Administrativo	Campus girón	Centro de capacitación multimedial	Santillán Calero Fabián Guillermo	Vacante	01-oct-12		
					TOTAL	85	100 %

Fuente: Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano

Desde enero a octubre han sido seleccionadas 85 colaboradores administrativos en la UPS Sede Quito, lo que se puede concluir que todos los meses se está seleccionando a personal.

“Rotación en la UPS”⁴⁹

El personal administrativo de la UPS Sede Quito, desde enero hasta septiembre del 2012, se ha desvinculado por las razones que se detallan a continuación:

Tabla 7: Personal Desvinculado de la UPS

MOTIVO DE SALIDA	NÚMERO DE PERSONAS DESVINCULADAS	PORCENTAJE
<i>Abandono</i>	<i>1</i>	<i>1,63%</i>
<i>Acuerdo de las partes</i>	<i>1</i>	<i>1,63%</i>
<i>Desahucio</i>	<i>4</i>	<i>6,55%</i>
<i>Despido</i>	<i>2</i>	<i>3,28%</i>
<i>Fin de la tarea</i>	<i>26</i>	<i>42,62%</i>
<i>Muerte del Trabajador</i>	<i>1</i>	<i>1,63%</i>
<i>Renuncia Voluntaria</i>	<i>22</i>	<i>36,06%</i>
<i>Terminación dentro del periodo de prueba</i>	<i>4</i>	<i>6,60%</i>
Total (desde Enero hasta septiembre 2012)	61	100%

Fuente: Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano”

A continuación se detallará cómo se realizan los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano.

Reclutamiento

Es el proceso mediante el cual se logra atraer a las personas para vincular a la Institución en el momento oportuno, en número suficiente y con los atributos necesarios, con el fin de abastecer su proceso selectivo.

Para realizar este proceso la asistente de Desarrollo Humano, realiza los siguientes pasos:

⁴⁹Información entregada por la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, Área de Nómina y Beneficios del año 2012

- a) La Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano para ejecutar el proceso de reclutamiento, empieza por realizar el anuncio en base a los requerimientos del jefe inmediato, se publica solamente por medio de la página web de multitrabajos.com.
- b) Se procede con el proceso de Reclutamiento con los perfiles que más se asemejan a lo requerido.
- c) Una vez realizado el proceso de Reclutamiento se realiza la llamada vía telefónica dando a conocer a los potenciales candidatos la fecha, lugar y hora de la entrevista.

Selección

Es el proceso de selección del mejor candidato, de entre una terna de elegibles, para el puesto de trabajo.

Procedimiento:

- a) La Asistente de Desarrollo Humano entrevistará a los candidatos que se ajusta al perfil requerido, en base a la entrevista tradicional.
- b) Se realiza pruebas psicológicas y pruebas técnicas para evaluar sus conocimientos.
- c) Se presenta la terna o dupla al Jefe Inmediato para concretar una entrevista con las personas que cumplen con el perfil.
- d) Después de la selección del Jefe Inmediato, se tendrá que dar aviso al candidato seleccionado para su posterior integración al nuevo puesto de trabajo y se debe entregar un checklist donde se detalla los documentos que debe entregar con un formato de datos personales que debe ser llenado.

En los últimos periodos ha aumentado los requerimientos para contratación de personal, tanto administrativo como docente, por lo cual se aumentado dos colaboradoras más para cumplir con los procesos de selección.

A continuación se detallará el Personal de GTH que ejecuta el proceso de Selección y el costo que fue su inversión al integrar más personas en el proceso de selección.

Tabla 8: Inversión en la ejecución del Proceso de Selección

Apellidos	Nombres	Remuneración Básica	Provisión de Vacaciones	Provisión de Aporte Patronal	Provisión de Fondos de Reserva	Provisión de Décimo Tercero	Provisión de Décimo Cuarto	Provisión de IECE	Provisión de SECAP	Total
BASTIDAS ARROYO	NANCY SUSANA	600,00	25,00	66,90		50,00	24,33	3,00	3,00	772,23
PEREZ ARAUZ	DAYSI NATALIA	395,37	16,47	44,08		32,95	24,33	1,98	1,98	517,16
RAMIREZ OCAÑA	XIMENA ALEXANDRA	500,00	20,83	55,75	41,65	41,67	24,33	2,50	2,50	689,23
TIGSE TAPIA	SORAYA	420,00	17,50	46,83		35,00	24,33	2,10	2,10	547,86
									TOTAL	2.526,48

Fuente: Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano

Los meses de Agosto y Septiembre que fueron los meses que se dedicaron únicamente a los procesos de reclutamiento y selección de las cuatro personas el gasto es el siguiente:

$$\text{USD}2526,48 * 2 = \text{USD}5052,96$$

Contratación de personal

Para la contratación se realiza el acta correspondiente, para las firmas de las autoridades competentes y un formato de contratación para que se le ingrese en el sistema SQUAD, para ello se toma en cuenta aspectos básicos como la forma de contratación, las cláusulas del contrato, su duración, los derechos y obligaciones que contraen tanto la UPS como el trabajador, entre otros.

La UPS, maneja los siguientes contratos para el personal administrativo:

“Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta ley como estables o permanente.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.- Son contratos eventualmente aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazos de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazos y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días.

Art. 19.-Contratos escritos obligatorios: los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos o de un arte, o de una profesión determinada.”⁵⁰

Proceso de contratación de personal

- a) Receptar toda la documentación necesaria del candidato electo según se detalla el en checklist, (hoja de vida actualizada, formato de datos personales, certificados de honorabilidad, trabajo, títulos de bachiller, tercer y cuarto nivel, foto),
- b) Cuenta Bancaria según el tipo de contratación,
- c) Revisar y comprobar la documentación recibida,
- d) Realizar el contrato para sus respectivas firmas,
- e) Lectura y firma del contrato de trabajo con el empleado, para su posterior legalización en el Ministerio de Relaciones Laborales. y;
- f) Proceso de Inducción.

Inducción

El proceso de inducción se realiza entregando al nuevo colaborador, toda la información necesaria que le permita tener una orientación adecuada acerca de la Universidad.

Inicialmente, la asistente de desarrollo humano le presenta al resto de los colaboradores sea de forma personal o vía correo Institucional, en la cual se envía una presentación con los datos del nuevo colaborador, su cargo y extensión en donde se lo puede ubicar, también se le muestra las instalaciones de la Universidad y las características generales de su trabajo.

⁵⁰ Código de Trabajo, febrero 2010, pág. 10,12 y 13

La inducción es un proceso de gran importancia, por ello la UPS, establece las personas que se encargan de ejecutar, así como proporcionar el material de apoyo que se utiliza en el proceso.

- a) El Curso de Inducción se realiza con una convocatoria mediante mail institucional en que se detalla el cronograma, lugar y fecha.

- b) Se ejecuta el curso con la participación de otros departamentos de la Institución como es el Área de Pastoral y el Área de Razón y Fe, en donde cada departamento se encarga de dar información tanto de la Institución como de su área, al final del curso se entrega una carpeta la misma que contiene un CD e información de la Institución.

CAPITULO IV

MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPS- SEDE QUITO

4.1. PROCESO DE DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL

Tipo de Investigación

Para la elaboración del presente Manual se utilizó la entrevista de eventos conductuales que es un método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones del entrevistado, cuando realizamos el descriptivo de cargos, se escogió a una, dos y tres personas según el número de colaboradores por cargo.

Este método originalmente se lo usa para levantar perfiles por competencias. Por tal razón fue escogido para que el presente Manual tenga la veracidad que se requiere.

La entrevista de eventos conductuales es una entrevista estructurada, sigue un protocolo previamente diseñado y utiliza un sistema de calificación; es decir posteriormente la información obtenida es transcrita y codificada, como lo realizamos con el formulario de descriptivo de puesto, ya que transcribimos la información y para obtener el porcentaje de las actividades y colocar de manera ascendente a descendente.

Del mismo modo se estableció las actividades esenciales de un puesto o los criterios de rendimiento de un área de la organización.

1. Levantar los requerimientos de las actividades esenciales.

2. Identificar las competencias que se examinarán en selección, se desarrollarán en capacitación y se reforzarán en evaluación del rendimiento.

4.2. Método Deductivo

Este método consiste de lo particular a lo general; es decir de una parte a un todo. Estos procedimientos se fundamenta en analizar el puesto que identifica las competencias aplicables al cargo en análisis, en este caso se procedió a analizar las competencias generales y específicas en su clasificación directivas, organizacionales y personales.

4.3. Método Inductivo

Este método consiste de lo general a lo particular; es decir de lo complejo a lo simple.

Este procedimiento se fundamenta en detectar las competencias específicas de un puesto, en base al diccionario de IUS.

Del mismo modo este método ayudó a conducir entrevistas de manera personal e individual para determinar que competencias son necesarias para desempeñar el cargo.

	Ventajas	Desventajas
Método Deductivo	<p>Generan perfiles de competencias con rapidez.</p> <p>Requieren alta participación de los miembros de la organización, identifican competencias generalizables para áreas enteras.</p> <p>Demandan pocos recursos económicos</p>	<p>El modelo no es aplicable a todos los puestos.</p> <p>Los perfiles resultantes pueden estar desvinculados de las verdaderas exigencias del cargo.</p> <p>Demandan adaptar progresivamente los perfiles por largos periodos de tiempo</p>
Método Inductivo	<p>Identifican las competencias específicas del puesto.</p> <p>Definen competencias basadas en la cultura de la organización.</p> <p>Tienden a vincular las competencias con las funciones del puesto y las estrategias de la organización</p>	<p>Muy costosas en tiempo y recursos.</p> <p>Pueden llevar mucho tiempo antes de presentar resultados.</p> <p>Muy sofisticados</p> <p>Tienden a no ser participativos y a requerir el aporte sólo de expertos.</p>

4.4. Método Modelado Perfiles de Competencias

*“Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias”.*⁵¹

- ✓ Identificar las actividades esenciales del puesto,
- ✓ Levantar el perfil de competencias del puesto, y;
- ✓ Determinar las competencias que serán evaluadas en el proceso de selección.

Para la aplicación de MPC, se analizó lo siguiente:

- ✓ Conocer los cargos que existen en la Institución y se seleccionó a los ocupantes que el jefe inmediato indica, tomando en cuenta el que mejor desempeña en su cargo.
- ✓ Se estableció la misión, objetivo y responsabilidad del puesto, formación académica, experiencia requerida y factores de riesgo.

⁵¹ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS, *“Certificación Internacional de Especialistas en Gestión de Recursos Humanos por Competencias”*, Quito, 2011, pág. 87.

Ejecución del método MPC

1. Se solicitó a la Dirección Técnica de GTH que se nos proporcionen una lista de los puestos existentes del personal administrativo de la UPS.
2. Se envió mediante correo electrónico a los jefes inmediatos que designen entre dos o tres expertos por cada puesto.
3. Comunicamos los objetivos y beneficios del descriptivo de puestos.
4. Se ejecutó la actividad en cada área con una duración de aproximadamente 45 minutos por persona designada por cada puesto.

4.5. Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias



Introducción

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de prestigio, orientada a la excelencia académica, debe contar en un equipo de trabajo con personal calificado y competitivo, por ello debe estar apegado a la Ley Orgánica de Educación Superior, los reglamentos internos y las *“Políticas para la Presencia Salesiana en la Educación Superior”* que indica: *“La selección de nuevo personal se hará conforme a perfiles y procedimientos que mejor respondan a las exigencias del Proyecto institucional, empezando por una titulación adecuada y la competencia profesional y evitando la constitución de un staff demasiado endogámico”*⁵²

La UPS, cuenta con la Carta de Navegación que contempla como objetivo estratégico el Mejorar la Gestión del Talento Humano, considerando que uno de los más importantes subsistemas es la asunción de personal, por cuanto, es a través de estos procedimientos que la institución asegura el ingreso de personas con las competencias necesarias para llevar a la práctica el proyecto institucional.

Este manual propone un diseño de modelo de Reclutamiento, Selección e Inducción por Competencias para el Personal Administrativo de la UPS Sede Quito, que tiene como objetivo establecer los lineamientos y procedimientos a seguir en el proceso, basado en el Estatuto y demás normas vigentes.

⁵² Políticas Para la Presencia Salesiana en la Educación Superior, pag. 20-21.

Objetivo

Este manual tiene por objeto establecer el procedimiento, los instrumentos y mecanismos adecuados y oportunos que permitan a la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano escoger al personal más idóneo para ocupar un puesto vacante, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción cargos y las competencias específicas de los participantes.

PASOS PARA EJECUTAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

SOLICITUD DE INICIO DE PROCESO



Los Jefes inmediatos, les faculta la autoridad de enviar un requerimiento de contratación de personal, previa firma de la Vicerrectora, la misma que tiene como destino a la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano de acuerdo al Estatuto, al Reglamento General de Facultad, al Reglamento de Escalafón y demás normativa vigente.

(Ver en Anexos *Formato de Requerimiento de Personal Administrativo*)

El requerimiento de personal solamente podrá ser realizada por:

- Rector
- Vicerrector de Sede
- Director de Carrera
- Director de Área
- Director Departamental

Cabe indicar que si el formato de requerimiento de personal presenta inconsistencias será devuelto a la instancia que lo remitió, indicando la información inconsistente. Una vez que se disponga de la información correcta se volverá a remitir a la Dirección de GTH, donde se continuará con el proceso.

ELABORACIÓN / VALIDACIÓN DEL DESCRIPTIVO DE CARGOS



A continuación se revisará si el cargo solicitado existe dentro del **DESCRIPTIVO DE CARGOS DE LA UPS SEDE QUITO**. En caso de no existir, y de ameritar luego del análisis de los organismos pertinentes, el Secretario Técnico de Gestión del Talento Humano solicitará al Consejo Superior la creación del cargo. Si el Consejo Superior no considera pertinente la creación del cargo, se notificará a la instancia que elaboró el requerimiento y en este punto terminará el proceso.

Cuando el Requerimiento no es aprobado, el Director Técnico de GTH de la Sede Quito procederá a notificar el particular a quien lo suscribe. En este punto concluye el proceso

En caso de aprobación, comenzará el proceso de selección, como se detalla a continuación:

DIFUSIÓN OFERTA DE EMPLEO



Se iniciará el reclutamiento de personal, el responsable de selección determinará los canales de difusión por medio de las fuentes de reclutamiento.

Publicación Interna: Brinda la oportunidad de desarrollo a los colaboradores internos.

Las evaluaciones de desempeño que tenga el ó los candidatos a promoción, esta información se obtendrá de la Base de Datos del personal de la Universidad.

La convocatoria debe ser abierta a todo el personal que reúna los requisitos para el cargo vacante, la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano publicará la convocatoria a través del correo institucional.

La comisión encargada de realizar el proceso de asunción estará integrada por:

- El Vicerrector de Sede
- El Director de GTH o su representante
- El Director o Coordinador del área respectiva

En caso de existir candidatos que cuenten con el perfil requerido dentro de la institución, se procederá a la promoción del/los candidatos.

Se procede con el proceso de selección interno.

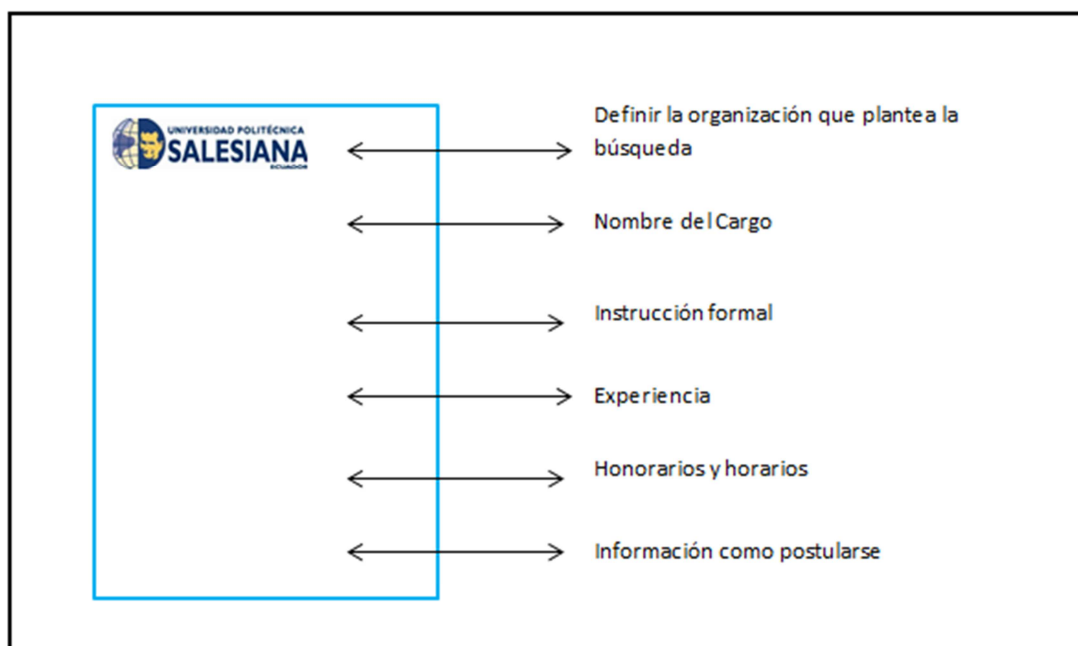
Si no existen candidatos para promoción dentro de la Universidad, se procederá con el reclutamiento de candidatos mediante **fuentes externas**, de acuerdo al plan de asunción definido.

Publicación Externa: Es la convocatoria realizada al personal que no posee relación laboral con la UPS, a candidatizarse para cubrir la vacante generada, se procederá a convocar a través de un anuncio en los medios de comunicación escrita de mayor circulación a nivel nacional.

Anuncio: Un anuncio debe contener una redacción clara y directa con un contenido preciso en donde refleja la imagen que quiere proyectar cada organización. El responsable de la selección debe tener presente con el presupuesto que cuenta para dicha publicación y el mercado al cual se dirige.

Del mismo modo se podrá publicar en anuncios de empleo por Internet, en las páginas especializadas en realizar procesos de reclutamiento como por ejemplo multitrabajos.com, computrabajos; también existen las bolsas de trabajo digitales, sitios laborales o portales de empleo que ayudan a reducir el periodo de reclutamiento.

Partes Indispensables de un anuncio



REVISIÓN DE ANTECEDENTES



Preselección o Primera Selección: En esta etapa comprende la revisión de hojas de vida, la primera entrevista y aplicación de pruebas técnicas y psicológicas.

En el momento de realizar la revisión de la hoja de vida, es fundamental tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Aspectos Estructurales: Hace referencia a la edad, sexo, estudios (Institución Universitaria).

Aspectos Funcionales: Hace referencia a sus trabajos anteriores; es decir la experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes; es decir las competencias.

Aspectos Formales: Hace referencia a la presentación adecuada de la hoja de vida, porque esto da pauta de la personalidad del postulante. Se deberá analizar los márgenes, títulos, distribución de párrafos y tipo y tamaño de letra, debe tener una redacción clara y concisa.

Historia laboral del postulante: Se debe tomar en cuenta los empleos e Instituciones anteriores porque estos darán la pauta para saber si la persona posee experiencias similares a la que el puesto requiere. También permite evaluar la rotación o movilidad laboral ya que esto indica si el postulante tiene estabilidad o inestabilidad laboral.

Esta etapa es la base para que el proceso de selección sea óptimo, ya que se debe analizar y revisar la hoja de vida observando que la misma se acople al descriptivo de cargo, ya que de este se extrae la información para el anuncio y posterior reclutamiento porque cada perfil va alineado a la misión y visión de cada Organización con su respectivo diccionario de competencias.

Proceso de Citación: Este proceso es muy fundamental en el proceso de selección, se trata de la primera citación al postulante, puesto que se trata de la primera impresión sobre la Organización u Institución, por ello la persona que lo realiza debe estar preparada para realizar este paso.

Cabe mencionar que al momento de realizar la llamada si no se puede hablar directamente con el interesado dejar el mensaje y preguntar el parentesco que tiene, su nombre, fecha, hora. Se recomienda llamar varias veces pues en algunos casos los familiares se olvidan de dar el mensaje.



DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Los sistemas de Gestión de Recursos Humanos basados en competencias facilita la ejecución del proceso de selección, este proceso inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a estas competencias, estableciendo así un equilibrio para el puesto que aspira.

El proceso de Selección tiene como objetivo garantizar el ingreso del personal más idóneo a la Institución, este proceso permite valorar las competencias y conocimientos específicos que se requieren para el puesto.

Entrevista

Preparación para la entrevista: Primero se deberá partir del perfil o descriptivo del puesto requerido, ya que se debe contar con el formato para la entrevista, hoja de vida, formulario diseñado especialmente para la Institución porque permitirá tener herramientas que ayudarán a verificar los datos más relevantes de acuerdo a la misión y visión de la Organización.

Cuando se esté planeando la entrevista, se debe agregar alguna señal ya sea en la hoja de vida o el formulario acerca de lo que se tenga duda o indagar al respecto sobre el postulante para no olvidar hablar de estos temas en la misma.

Tiempo para la entrevista: Una recomendación clave para tener el suficiente tiempo en una entrevista es realizando citas con tiempos separados, porque puede ser que el entrevistado llegue más tarde o que la entrevista se alargó con alguna situación o que se presentó algún contratiempo en la oficina con la persona que va ejecutar la entrevista.

Por todo aquello citado es necesario tomar los tiempos para que la entrevista no se llegue a perder o a entorpecer.

Tabla 9: Guía para entrevista de selección

GUÍA PARA ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
CONTENIDOS	TIEMPO APROXIMADO EN MIN.
• Bienvenida y recuerdo del objetivo	▪ 2'
• Toma de contacto	▪ 2'
• Historia Educativa	▪ 3'
• Historia Profesional y experiencia	▪ 15'
• Situación Económica	▪ 1'
• Intereses, motivaciones y preferencias	▪ 3'
• Disponibilidad	▪ 1'
• Características personales y estado físico.	▪ 1'
• Cierre y despedida	▪ 2'
Tiempo Total:	30'

Fuente: Dirección de Gestión del Talento Humano

Preparar un ambiente apropiado: La entrevista se debe realizarse en un ambiente privado, porque es esencial para que el postulante hable con libertad, no debe haber distracción.

Garantizar que el postulante esté a gusto: aquí juega un rol importante el entrevistador porque es la persona que debe realizar la técnica de rapport con el postulante, para romper esa situación de tensión y crear un ambiente de confianza necesaria para que el visitante se sienta cómodo y la entrevista sea productiva.

Ocupar un lugar apropiado: La entrevista se aconseja que se lo realice en una mesa redonda, esta debe estar ubicada en la oficina del entrevistador o sala de entrevista, porque hace que el ambiente sea más acogedor y no se dé esa sensación de poder, sino que los dos tomen asiento frente a frente para facilitar una excelente comunicación.

La primera impresión sobre el postulante, es un gran error formularse una opinión solo a partir de unos pocos elementos o partir de un juicio previo, sea este bueno o malo por referencias de terceros, salvo que si se trata de datos objetivos sobre el candidato, la objetividad debe ser la meta a continuar todo el proceso.

El mejor entrevistador es aquel que se da cuenta lo que el solicitante está sintiendo, por ello la persona no solo se comunica por el habla sino también por el lenguaje corporal.

El entrevistador deberá mantenerse neutro para conseguir resultados más efectivos en el momento de la entrevista, pues esta es una herramienta que permite evaluar los conocimientos, experiencias, comportamiento, actitudes, gestos, facilidad de palabra, presentación, etc. es decir proporciona la mayor información para evaluar si el

candidato es el más idóneo para ingresar en la terna elegible para presentar al jefe inmediato.

Es importante tomar en cuenta las siguientes preguntas que se debe efectuar en una entrevista:

- Realizar las preguntas de manera sencilla, es decir que sean de comprensión fácil.
- Hacer una pregunta a la vez; es decir no aglomerar de preguntas.
- Evadir las preguntas que determinen las respuestas.
- Evitar hacer preguntas directas, hasta observar que el postulante, esté dispuesto a contestar con exactitud.
- Efectuar preguntas que no inciten a eludir la respuesta.
- Tener una guía para la entrevista, esta no permitirá que se olvide de preguntar algo de relevancia, sobre todo cuando es un entrevistador que no posee experiencia.

Se evaluarán las siguientes competencias:

1.- TRABAJO EN EQUIPO

Integrar las propias energías laborales con las de los otros miembros de la Institución, tanto fuera como dentro de la estructura formal de autoridad, con el fin de alcanzar las metas institucionales, siendo consciente de la relevancia de la corresponsabilidad.

✓ GRADOS
1. Participa de manera formal en el trabajo de grupo; interactúa para defender su punto de vista y no se esfuerza por comprender el de los demás.
2. Aprecia las capacidades del resto de los miembros del grupo y lo explica; favorece la integración entre los miembros, estimulando la discusión constructiva
3. Solicita ideas y opiniones para tomar las decisiones y/o redactar programas compartidos.
4. Estimula el dialogo y la discusión sin perder de vista el resultado, promoviendo un clima amistoso.

2.- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Será capaz de programar la propia actividad y la de los otros, definiendo el plan de las acciones a desarrollar de acuerdo con las necesidades de la universidad y optimizando la organización interna y el uso de los recursos.

✓ GRADOS
1. Se limita a confiar únicamente tareas definidas por la organización; es capaz de organizar sólo un número restringido de colaboradores
2. Es inconstante a la hora de controlar la propia actividad y la de los otros para que respondan a las expectativas de la institución.
3. Sostiene a sus colaboradores en la preparación de planes de trabajo, coherentes con los objetivos previstos
4. Es capaz de organizar grupos heterogéneos de trabajo cuando los proyectos son múltiples y diferentes; sabe afrontar situaciones complejas

3.- COMUNICACIÓN AFECTIVA Y ASERTIVA

Transmitir y recibir mensajes, definiendo la modalidad y el estilo más adecuado y los medios expresivos más coherentes con el contenido de las comunicaciones y con el tipo de interlocutor para lograr una comunicación efectiva y oportuna.

✓ GRADOS
1. Escucha pero no hace preguntas para comprender mejor los diferentes puntos de vista y las expectativas de sus interlocutores
2. Presta atención a sus interlocutores , hace preguntas para entender lo que se le comunica
3. Escucha de manera activa a sus interlocutores
4. Es abierto, respeta y se pone en relación positiva incluso con interlocutores diferentes por cultura y opinión.

4.- GESTO OPORTUNO

Comunicar un mensaje oportuno con la sensibilidad apropiada, como resultado del conocimiento, confianza y preocupación en que se basa la relación con el otro.

✓ GRADOS
1. Tiene dificultad para concentrarse en el interlocutor , demuestra escasa atención a sus exigencias
2. Escucha de manera activa, se interesa por comprender el punto de vista de los demás
3. Es capaz de comprender los estados de ánimo aunque no sean explícitos, establece un clima de confianza con el otro
4. Corrige y propone alternativas concorde a los valores que sustentan el proyecto formativo

5.- COMPROMISO CON EL PROYECTO SALESIANO

Disposición para orientar el propio comportamiento en la dirección indicada por las prioridades y los objetivos de la Universidad.

✓ GRADOS
1. Demuestra un entendimiento aproximado del proyecto universitario
2. Demuestra suficiente conocimiento de las orientaciones y prioridad del proyecto de la universidad
3. Demuestra una adecuada comprensión general de los objetivos del proyecto de la

universidad
4. Demuestra una comprensión clara del proyecto en todos sus componentes

6.- ORIENTACIÓN AL USUARIO

Otorgar la máxima prioridad a las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria y a todos aquellos que interactúan con la institución.

✓ GRADOS
1. Gana tiempo, responde a las solicitudes del usuario según el humor del momento
2. Se cansa de prestar atención a las exigencias de sus interlocutores, responde solo a peticiones específicas
3. Asume la responsabilidad para satisfacer de la mejor forma posible las exigencias del usuario
4. Comprender con anticipación las exigencias reales y el punto de vista del usuario

7.- DISPONIBILIDAD PARA CON OTROS

Estar atento y responder de manera oportuna a las necesidades del otro.

✓ GRADOS
1. Elude las peticiones de asistencia, escondiéndose detrás de la formalidad de las reglas de la organización
2. Demuestra interés y comprensión hacia el otro, valora en profundidad sus valores
3. Reconoce y entiende tempestivamente las necesidades y los problemas del interlocutor
4. Comparte las instancias protagonizadas por los jóvenes sin anular el liderazgo juvenil

8.- ORIENTACIÓN AL RESULTADO

Orientar de manera constante la propia actividad y la de los propios colaboradores hacia la consecución de los objetivos, centrados en el interés del “usuario interno” y de la organización.

✓ GRADOS
1. Se aplica con escaso esfuerzo, proporción aniveles de prestación apenas aceptables, no ofrece estímulos a su grupo de trabajo para conseguir los objetivos.
2. Solicita la asignación de recursos económicos y físicas, pero las gestiona de una manera desordenada
3. Se asegura de que las diferentes fases de la actividad sean completadas por su grupo, respetando los plazos establecidos
4. Cambia automáticamente, cuando es necesario , sistemas y métodos de trabajo para mejorar la calidad y los servicios

9.- ORDEN Y MÉTODO

Realizar las tareas de manera metódica y cuidadosa, siguiendo con precisión las pautas de trabajo que permitan obtener los resultados esperados.

✓ GRADOS
1. Trabaja sin orden ni claridad; no distingue ni los roles ni las tareas propias
2. Se preocupa poco de la meticulosidad del propio trabajo
3. Cuida el orden y la exactitud del propio trabajo
4. Sigue con precisión las pautas del trabajo

10.- BUSQUEDA PERMANENTE DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

Tener y utilizar los conocimientos sobre la estructura, la cultura, las dependencias y las situaciones, y los períodos críticos en la organización para desempeñarse eficientemente y alinear los propios comportamientos a la visión de la institución.

✓ GRADOS
1. No conoce la estructura formal, los reglamentos ni los procedimientos internos
2. Conoce suficientemente la estructura formal y las normas organizativas
3. Conoce y comparte las finalidades, los valores y la cultura organizativa de la universidad
4. Conoce a fondo estructuras, políticas y reglamentos, comparte finalidades, valores y cultura organizativa

11.-COLABORACIÓN

Demostrar una disposición constante a ayudar y a cooperar con otros, con el fin de alcanzar los objetivos de la comunidad universitaria.

✓ GRADOS
1. Demuestra escasa disposición para ayudar y contribuir personalmente al logro de los objetivos de la universidad
2. Está dispuesto a ayudar y acompañar a los demás en el alcance de los objetivos de la universidad
3. Ofrece su contribución en el desempeño de sus tareas para alcanzar los objetivos de la universidad
4. Mantiene un rol activo para sostener y reforzar todo lo que contribuye a la consecución de los logros de la universidad

La entrevista por competencias nació de la necesidad de hacer preguntas para evaluar habilidades, destrezas, actitudes, creatividad, de un postulante, ya que se consideró conveniente evaluar a más de los conocimientos técnicos, conocimientos de personalidad. Este tipo de entrevista tiene varias ventajas porque es sencilla, se puede obtener información más fidedigna.

Durante la entrevista se anota toda la información relevante que el candidato proporciona en base a las preguntas realizadas.

- Datos personales: confirmar sus nombres completos y #de cédula o pasaporte, dirección del domicilio, #telefónico convencional y celular, correo electrónico, estado civil.
- Conformación familiar.
- Desempeño académico.
- Profesión.
- Experiencias y conocimientos.
- Remuneración ofertada.
- Horarios.
- Preguntas para explorar competencias.

➤ Explorar motivación.

➤ Cierre

Se debe dar la sensación de que se ha formulado todas las preguntas con respecto al candidato de manera satisfactoria y agradecer por el tiempo brindado y por acudir a la cita e indicar las pruebas que va aplicar y los siguientes pasos manteniendo siempre la amabilidad y cortesía.

(Ver en Anexos *Formato de Entrevista por Competencias*)

Evaluaciones Psicológicas

Las pruebas psicométricas serán aplicadas conjuntamente con las pruebas técnicas, de acuerdo al cargo específico, las mismas que se recomiendan sean aplicadas:

✓ **Tipos:**

- Test de personalidad.

Test de Raymond Catell 16 PF-5

Test de Luscher

Minnesota

H-T-P (House-Tree-Person)

- Test de inteligencia.

Test de Monedas

Test de Naipes “G” (inteligencia no verbal)

Test Domino (D-48) (razonamiento sistemático)

Terman

Thurstone

Raven y Otis

- Test de adaptabilidad al puesto

Test Laboral y Social de Moos.

Técnica de Cleaver

- Test habilidades gerenciales

Grid Gerencial

Test de Liderazgo

Supervisión y toma de decisiones

- Test de aptitud.

Test de Aptitudes Diferenciales (DAT-5)

Test de Instrucciones Complejas

Deberán ser aplicadas por la persona que está a cargo del proceso de selección. Las evaluaciones psicológicas tienen el propósito de establecer el futuro desempeño y la actitud que el postulante podría asumir en relación con las experiencias que tendrá que vivir en un puesto de trabajo; para comenzar una evaluación psicológica se empieza con una pequeña entrevista para que el evaluado se sienta más cómodo y a gusto con la persona que le evaluará, creando así un buen ambiente y el entrevistador pueda observar que recursos utiliza el aspirante para relacionarse y cómo se comporta en una situación de evaluación, esta entrevista no debe durar más de veinte minutos.

La Universidad Politécnica Salesiana tiene el software Poligraph el mismo que contiene varias pruebas psicológicas, las que se utilizan son las siguientes:

Test de personalidad 16PF

Este test de personalidad evalúa el carácter y temperamento existentes en el individuo, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales, se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la personas de más difícil modificación, lo que normalmente evalúan la estabilidad emocional, extroversión, introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc. El desarrollo del test es la contestación a una batería de preguntas, permite medir dieciséis factores elementales y a partir de estos 16 factores elementales se puede medir 4 dimensiones suplementarias que son:

- ✓ Ansiedad
- ✓ Extroversión
- ✓ Sensibilidad

✓ Independencia

Los factores de la personalidad que mide el 16 FP no son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad. el 16 FP consiste de escalas orientadas cuidadosamente hacia conceptos básicos de la estructura de la personalidad humana., validado con respecto a los factores primarios de la personalidad y originados en psicología general.

Los factores que se evalúan en el cuestionario son: Sociabilidad, solución de problemas, estabilidad emocional, dominancia, impetuosidad, responsabilidad y empuje.

Test Psicométrico de Lucher (Test de colores)

Es un test de proyectivo creado por Max Lüscher para evaluar el estado psicofisiológico de una persona, y como la persona enfrenta el estrés y otras características estables de su personalidad.

Se utiliza para el análisis de la personalidad y la solución de conflictos y puede describir el estado interior y anímico de una persona. Este análisis puede determinar la capacidad de rendimiento, la imagen de sí mismo, la relación de pareja y las expectativas de futuro, ayudando a reconocer las causas inconscientes de los conflictos para encontrar el equilibrio.

La evaluación incluye ocho tarjetas con distintas gamas de colores que definen el estado emocional de una persona.

Colores básicos:

- ✓ Azul.- Tranquilidad
- ✓ Verde.- Tenacidad y Autonomía
- ✓ Rojo.- Fuerza
- ✓ Amarillo.- Entusiasmo

Colores Auxiliares:

- ✓ Violeta.- Seducción
- ✓ Marrón.- Sensitivo
- ✓ Negro.- Rebelón y Control
- ✓ Gris.- Nivel de compromiso

Los factores que miden los diferentes colores son:

- ✓ La habilidad para mantener eficiencia máxima en periodos largos de tiempo.
- ✓ La fuerza de Voluntad y espontaneidad que tiene la persona.
- ✓ Medir el rendimiento en el trabajo.

Test de Adaptabilidad al Puesto

Este test permite conocer y documentar rápidamente características personales como: inteligencia, habilidades, conducta, valores, adaptabilidad, vocación y personalidad, el teste de Adaptabilidad al puesto CL. Se basa en la prueba de técnica de Cleaver, esta prueba permite encontrar las características de la persona para el puesto idóneo, así como el empuje, influencia, estabilidad y cumplimiento.

Tiene como objetivo determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y comparar esto con la características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que puedan influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa. Al mismo tiempo ayuda a colocar a las personas donde estén más satisfechos aprovechando las características de su comportamiento y sus habilidades; también ayuda a encontrar el estilo que tienen las personas para trabajar en un puesto determinado y a reconocer sus problemas a fin de encontrar los apoyos que requieren para desempeñar mejor su puesto o bien, para que se adapten mejor a su puesto. Esta prueba determina 13 factores críticos de puestos, que determinan la evaluación de una persona, básicamente en la selección de personal y que son fundamentales para obtener éxito en el puesto.

1.- Madurez: Se relaciona con el nivel de madurez que se requiere para tener éxito en el puesto.

2.- Salud: Es la capacidad física para viajar, soportar cargas de trabajo. Se refiere al nivel de energía de una persona para el trabajo y a la capacidad de pensar adecuadamente cuando hay presión.

3.- Situación personal: Se refiere a su estado civil, porque es indicativo de la estabilidad que en algunos casos se requiere (que tenga una familia que lo deje viajar, que no tenga presiones para soportar las condiciones de su ambiente).

4.- Educación: Determina si el puesto requiere de que esté capacitado en forma continua, que títulos debió obtener, de qué universidad proviene. Es concretar el índice del nivel esperado.

5.- Experiencia: Se refiere a la experiencia que se necesita para el cargo vacante y de qué tipo se requiere específicamente.

6.- Inteligencia. Se refiere a conocer cuál es estilo de inteligencia requerido para el puesto.

7.- Valores personales: Se refiere a qué valor es el que ayuda a la persona a identificarse con el puesto y qué valor es necesario para el puesto.

8.- conducta: Se refiere a cómo actúa la persona y que tipo de conducta es necesaria para el puesto (por ejemplo, manejo de personal, confianza en sí mismo, trabajo en equipo).

9.- Automotivación: Se refiere a conocer las causas que lo conducen a hacer el esfuerzo requerido y más para cumplir con el puesto. Se refiere a la iniciativa que tiene la persona para realizar sus actividades.

10.- Integridad: Se refiere a la honestidad que es una habilidad para poder tomar buenas decisiones, tener la capacidad de reconocer errores y reportarlos a tiempo.

11.- Relaciones: Es la habilidad de tener relaciones que contribuyen al éxito de la empresa.

12.-Imagen: Se refiere a proyectar una imagen de la empresa (habilidad del uso de palabra, voz, forma de vestirse y de presentarse ante otros); significa la impresión física que debe causar una persona en el puesto.

13.- Otros: Se refiere a que cada puesto tiene responsabilidades concretas por ejemplo, el manejo financiero que se relaciona con la importancia de tomar decisiones de dinero, la capacidad de manejarlo, conciencia de los costos, etc.

Verificación de Referencias Laborales

Consiste en consultar, generalmente vía telefónica, a anteriores lugares de trabajo del postulante respecto a su desempeño en diferentes variables de interés. El responsable del proceso de selección debe indagar sobre los trabajos o responsabilidades desarrolladas con anterioridad en otras empresas, comportamiento, desempeño laboral; Así como porque motivos dejó de laborar, sueldo que percibía, tiempo que laboró, etc.

La persona responsable del proceso deberá cerciorarse de que las fuentes a las cuales consulta las referencias laborales sean confiables y a la vez demostrar su profesionalismo solamente obteniendo datos respecto al ámbito laboral más no personal y mantener total confidencialidad la información proporcionada.

(Ver en Anexos *Formato de Verificación de referencias laborales*)

Informe del Proceso de Selección

El informe es el último paso para llegar a cerrar el proceso de selección, este informe es realizado por la asistente de desarrollo humano, una vez concluido el informe éste será remitido al Director para la aprobación final.

Para la realización del informe se debe tomar en cuenta los siguientes puntos para su correcta elaboración.

Calificación de Méritos- Personal Administrativo:

- ✓ Título habilitante = 10 puntos

- ✓ Por los títulos universitarios de posgrado de acuerdo a la normativa nacional:

- ✓ PhD=50 puntos; Magíster=30 Puntos; Especialista= 10 puntos; Diplomado Superior= 5 puntos. Si existes titulaciones intermedias se tomará en cuenta la de mayor grado.

- ✓ Título de posgrado adicional será según el siguiente cuadro

Tabla 10: Otorgación de puntajes adicionales

Cuadro de otorgación de puntajes adicionales	
Titulación adicional	Puntaje máximo adicional a otorgar
Maestría	10

Especialización	5
Diplomado	2

Fuente: Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano

- ✓ Título de pregrado adicional al habilitante= 5 puntos
- ✓ Título de Bachiller= 5 puntos (En caso de no poseer titulación superior)
- ✓ Cursos Realizados en el área laboral= 1 punto por cada 30 horas de capacitación, con un máximo de 15 puntos.
- ✓ Experiencia en el área laboral: 1 punto por cada año de experiencia, con un máximo de 15 puntos.
- ✓ La sumatoria de los puntajes adicionales por titulaciones de pregrado y postgrado, será de hasta máximo 17 puntos.
- ✓ Si el candidato obtiene por méritos una puntuación superior a 100, se establecerá el valor de 100 para promediar con la puntuación obtenida en la etapa de méritos; y se le otorgará 1 punto adicional en la calificación final.

Tabla 11: Cuadro de calificación de méritos y oposición – personal administrativo

ÁREA	PUNTAJE MÁXIMO
Méritos	
Título habilitante	10
Títulos de Postgrado	50
Título de Postgrado Adicional	17
Título de Pregrado Adicional	5

Cursos de Capacitación en el área	15
Experiencia en el área	15
TOTAL MÉRITOS	100 (40% del total)
Oposición	
Entrevista	30
Pruebas Psicométricas	25
Pruebas Técnicas	45
TOTAL OPOSICIÓN	
	100 (60 % del total)
PUNTAJE TOTAL MÁXIMO	
	100 (Se ponderarán los puntajes de forma que el máximo posible sume 100 puntos)

Fuente: Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano

(Ver en Anexos *Formato de Informe de Evaluación de Candidatos de Selección*)

Una vez realizada la Entrevista de Selección se tomarán en consideración los perfiles que más se acerquen a las competencias necesarias para el cargo o los cargos objeto de la selección; con ellos se procederá a realizar las pruebas psicométricas y técnicas determinadas para cada uno de los cargos en el día y hora establecidos para el efecto.

Las pruebas psicométricas serán aplicadas conjuntamente con las pruebas técnicas, de acuerdo al cargo específico, disponiéndose de las siguientes pruebas psicométricas, mismas que forman parte del software adquirido por la Universidad:

Calificación de los test psicométricos: Detalle de las pruebas aplicadas con las correspondientes conclusiones de cada una. Se adjuntará la hoja de calificación de las pruebas.

Calificación de las pruebas técnicas: Detalle de las pruebas aplicadas y la calificación obtenida en cada una.

Informe de la Entrevista de Selección: Se adjuntará el informe de la entrevista de selección

Una vez elaborados los informes de selección de cada uno de los aspirantes, se reunirá la Comisión de Selección, cuya tarea es elegir a los tres perfiles que consideren más adecuados para el cargo al cual se está aplicando, esto en el caso de los docentes. En el caso de los administrativos una vez realizadas las pruebas pertinentes, la comisión designará al ganador del concurso.

Los miembros de la Comisión de Selección, en el caso de personal administrativo, son:

- El Vicerrector de Sede

- El Director Técnico de GTH o su representante

- El Director o Coordinador del área respectiva

(Ver en Anexos *Formato de Informe de Evaluación de Candidatos de Selección*)

Se elaborará un acta en la cual se indique los resultados del proceso de selección, la cual estará firmada por los miembros de la Comisión.

(Ver en Anexos *Formato de Acta de Selección del personal administrativo*)

4.6. Manual de Inducción



Introducción

El presente manual de inducción va dirigido al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito, el proceso de inducción incluye: historia de la organización, los valores corporativos, misión, visión y objetivos, políticas, administración salarial, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a los Campus y programas especiales. Este manual se lo ha realizado con la finalidad de contar con un equipo de trabajo de alto rendimiento, calidad humana, lo que trae consigo, un claro sentido de pertenencia a la institución, amor y esmero por el trabajo.

El objetivo del proceso de inducción, es lograr que los colaboradores tengan sentido de pertenencia con la institución, en las que un buen desempeño personal, incidirá directamente sobre el resultado de los objetivos institucionales.

Razón de Ser de la UPS

El esfuerzo de la UPS por mirar el futuro con entusiasmo a través de la innovación de la tecnología en función del desarrollo del conocimiento y la capacidad de los estudiantes y docentes para generar este conocimiento hace que los estudiantes sean los propios protagonistas de la Institución del siglo XXI.

Misión de la UPS

La formación de honrados cristianos y buenos ciudadanos con excelencia humana y académica. El desafío de nuestra propuesta educativa liberadora es formar actores sociales y políticos con una visión crítica de la realidad, socialmente responsables, con voluntad transformadora y dirigida de manera preferencial a los pobres.

Visión de la UPS

La Universidad Politécnica Salesiana, inspirada en la fe cristiana, aspira constituirse en una institución educativa de referencia en la búsqueda de la verdad, el desarrollo de la cultura, de la ciencia y la tecnología, mediante la aplicación de un estilo educativo centrado en el aprendizaje, docencia, investigación y vinculación con la colectividad, por lo que se compromete, decididamente en la construcción de una sociedad democrática, justa, equitativa, solidaria con responsabilidad ambiental, participativa y de paz.

Objetivos de la UPS

- ✓ Educar en la fraternidad a los jóvenes ecuatorianos para la promoción total de sus personas, ofreciéndoles una propuesta que parte de la acogida de sus valores propios y el llamamiento a la solidaridad, en el contexto de la comunidad social y eclesial.

- ✓ Formar personas con madurez humana que sepan hacer coherentemente la síntesis de ética, vida y cultura, para que actúen en la historia en la línea de la justicia, solidaridad y fraternidad, testimoniando los valores éticos más altos del hombre.

- ✓ Intensificar la conformación de comunidades educativas para desarrollar una educación en perspectivas de liberación, que forme a los jóvenes en valores, en el conocimiento, en el trabajo y en la participación social.

- ✓ Promover el desarrollo de cambios cualitativos en la educación que ofrecen los centros salesianos, con miras a establecer modelos pedagógicos alternativos que satisfagan las necesidades de los aprendizajes que favorecen la vida personal y social en sus dimensiones auténticas.

Valores Institucionales

- ✓ Estéticos

- ✓ Visiones cosmológicas

- ✓ Espiritu y Pedagogía Salesiana

Políticas Institucionales

- ✓ Políticas de Pastoral

- ✓ Políticas de Desarrollo Académico

- ✓ Políticas de Bienestar Universitario

- ✓ Políticas de Comunicación

- ✓ Políticas de Cultura

- ✓ Políticas de Investigación

Autoridades

Padre Marcelo Farfán Pacheco, sdb

Canciller

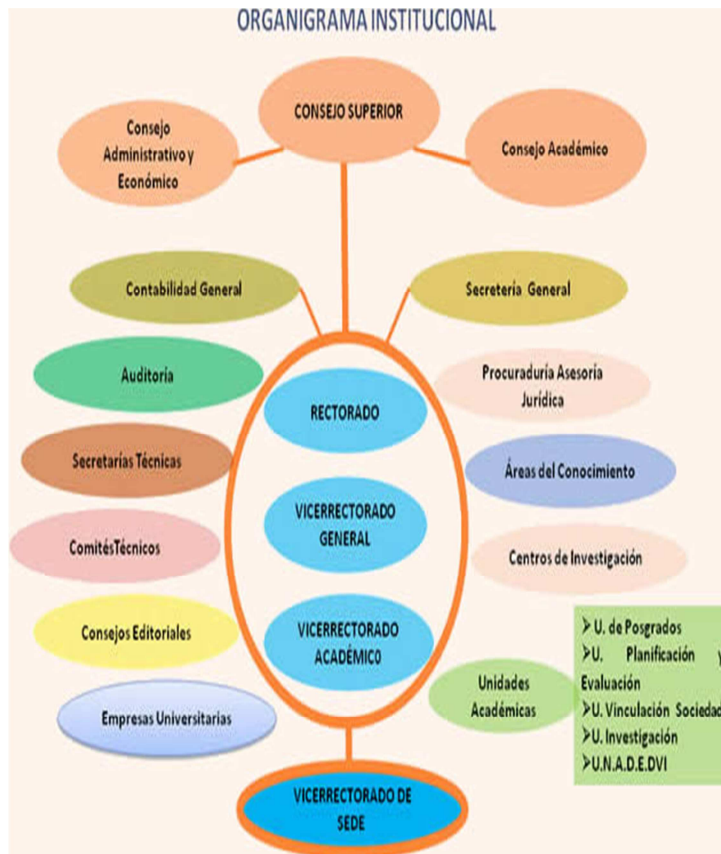
Padre Javier Herrán Gómez, sdb

Rector UPS

Dr. Edgar Loyola Illescas

Vicerrector General

Estructura Organizacional Funcional



El proceso de Inducción es un proceso que se encarga de familiarizar a los nuevos colaboradores con la institución, sus tareas y su unidad de trabajo, este proceso se realiza después del ingreso de la persona a la organización, el tiempo que se emplea en este proceso es fundamental en la relación futura entre el colaborador y la empresa, es indispensable proporcionar los siguientes materiales para que sirva de apoyo mientras se da el proceso de selección al colaborador:

Inducción al puesto: La Introducción al puesto de trabajo será dada por el Jefe inmediato de la persona contratada. Esta etapa trata de mostrar al nuevo integrante el

área y lugar donde va a laborar e incluye una orientación general a todo el ambiente de trabajo, para lo cual es recomendable realizarlo de la siguiente manera:

- 1) El responsable del proceso de Inducción conduce al nuevo trabajador personalmente y le presente con el que habrá de ser su jefe inmediato.

- 2) El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.

- 3) El jefe debe explicar en qué consiste el trabajo, y para facilitar el proceso puede ayudarse con la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.

De igual forma es muy recomendable se muestre al nuevo colaborador los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, cafetería, etc.

El Jefe inmediato se encargará de coordinar la logística necesaria para que el nuevo colaborador cuenta con las condiciones necesarias para poder trabajar, como:

- Ubicación física, estación de trabajo y suministros de oficina

- Punto de red y de teléfono

- Computador (hardware y software), correo electrónico y email

- Indicaciones de ubicación de servicios higiénicos, cafetería, adquisiciones, etc.

El Jefe inmediato se reunirá con el nuevo colaborador para comunicar lo siguiente:

- Organigrama, objetivos y funciones de la Dirección
- Funciones del cargo a desarrollar y descripción de perfil de cargo

“Una persona productiva es la que tiene una imagen positiva de sí mismo y de sus capacidades, el amor propio es el riesgo psicológico fundamental de la personalidad productiva.”⁵³

Inducción a la Organización: Se refiere al conocimiento que el colaborador adquiere cuando ingresa a la organización, por lo cual se le informa sobre la historia, la estructura, políticas, cultura, misión, visión y valores de la institución; todos estos temas podrán ser resumidos en una carpeta como ya se mencionó anteriormente. Hay que tener presente los siguientes contenidos para ejecutar una buena inducción para los nuevos colaboradores.

- ✓ Información sobre la empresa como es su historia, visión y misión, organigrama.
- ✓ Dar a conocer las políticas, normas internas y los beneficios que tienen los empleados por parte de la empresa.
- ✓ Información sobre la empresa como es su historia, visión y misión, organigrama.
- ✓ Dar a conocer las políticas, normas internas y los beneficios que tienen los empleados por parte de la empresa.

⁵³ NASH, MICHAEL, “Cómo incrementar la Productividad del Recurso Humano”, Editorial Norma S.A., Bogotá 1988, pág. 43



PROGRAMA DE INDUCCION

Gestión del Talento

GUÍA DE APLICACIÓN

BIENVENIDA

La Universidad Politécnica Salesiana una de las Instituciones prestigiosas con las que cuenta el Ecuador, tiene el agrado de darle una cordial Bienvenida a nuestro valioso equipo de trabajo nos sentimos Honrados de tenerlo como un nuevo colaborador.



PROGRAMA DE INDUCCION

Gestión del Talento

GUÍA DE APLICACIÓN

PRESENTACION

Se proyectará el video Institucional en donde los colaboradores conocerán

- a) Misión
- b) Visión
- c) Objetivos
- d) Directivos

Evaluación del programa de inducción a la institución

Al finalizar el programa de inducción, se procederá a entregar una evaluación con el fin de identificar el nivel de comprensión de los temas tratados y con este antecedente se puede reforzar los temas que mostraron cierta falencia.

Entrenamiento

Es importante definir programa de entrenamiento, donde se especificarán las actividades a realizar, para ejecutar la respectiva retroalimentación, con el objetivo de que todas las actividades descritas en el manual de descriptivo de cargos estén claras y concisas.

“La Inducción constituye el paso final que garantiza el proceso de selección, en el cual se ofrece al candidato una orientación general sobre las funciones que tendrá que desempeñar, la finalidad de la organización y como está estructurada funcional y jerárquicamente.”⁵⁴

Hay que tener en cuenta que la Inducción debe realizarse con todos los nuevos colaboradores sin tomar en cuenta su nivel.

“El proceso de Inducción se ve afectado en su programación por la magnitud de la empresa que se trate: en empresas grandes, que emplean a un gran número de trabajadores, los programas de Inducción son más sofisticados, y con una duración de varios días, con pláticas en grupo. Algunas organizaciones prefieren complementar la inducción durante los primeros días siguientes al ingreso del nuevo empleado.”⁵⁵

Para la ejecución del proceso de inducción se debe contar con los siguientes sustentos:

Recursos Humanos

Para la gestión y ejecución del programa de inducción, será el Director del Talento Humano, conjuntamente con las autoridades pertinentes quienes velaran por el proceso, además de contar con el apoyo de otros departamentos, para que el proceso sea manejado de manera íntegro y objetivo.

⁵⁴ Price Waterhouse, Polivalentes en Recursos Humanos, pág 58.

⁵⁵ MERCADO SALVADOR, “Administración Aplicada”, Editorial Limusa S.A., México, pág. 83.

Recursos Materiales

La Universidad Politécnica Salesiana cuenta con espacios cómodos y apropiados para realizar el proceso de inducción, así como infocus, laptop, pizarras y suministros de oficina para realizar las diferentes actividades, de tal manera que este proceso sea dinámico y pedagógico.

Recursos Financieros

La Universidad Politécnica Salesiana, cuenta con un presupuesto asignado para el proceso de inducción que incluye: gastos de impresión, suministros de oficina, refrigerio, etc.

CONCLUSIONES

Luego del análisis realizado de los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción en la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, se ha podido evidenciar que:

- Los procesos de reclutamiento y selección que se ejecutan en la actualidad son estructurados bajo la modalidad tradicional y no por competencias, lo que hace que el proceso sea mucho más largo y pesado; y en época de necesidad de personal demanda un porcentaje alto de tiempo en su ejecución.
- El índice de Rotación es mínimo, ya que las desvinculaciones en su gran mayoría son por renuncia voluntaria, estos datos fueron proporcionados por la asistente de nómina de la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano, desde enero a septiembre de 2012.
- Los informes de los procesos de selección realizados en el último ejercicio, no son ejecutados de manera práctica debido a que son largos y burocráticos.
- Los procesos que se realizan no son eficientes ni eficaces, ya que al ser burocráticos no se realizan en los tiempos oportunos y los recursos que se utilizan generan mucho costo para la UPS, tanto en capital humano y suministros.
- Debido a que los procesos de reclutamiento y selección son atendidos actualmente por dos profesionales de la psicología laboral y dos auxiliares y tomando en consideración que estos procesos son demasiado largos, se deduce que no pueden ejecutar otras actividades inherentes a la administración de recursos humanos, ya que absorben la mayoría del tiempo de ejecución en el personal asignado.
- Agosto y Septiembre que fueron los meses que se dedicaron únicamente a los procesos de reclutamiento y selección de las cuatro personas el gasto es el siguiente:

USD2526,48 * 2= USD5052,96

- Por ello se ha podido evidenciar que la UPS, está perdiendo en capacitación con la SETEC, porque cancela mensualmente USD 3.118, dando un total USD 37.416 anual, cantidad que se la podría aprovechar instruyendo a los colaboradores para tener al personal administrativo capacitado para el bien institucional y personal.
- Al realizar el descriptivo de cargos se encontró una sobrecarga de actividades en la mayoría de cargos administrativos, por lo que deben analizar las autoridades si se debe contratar más personal, para el adecuado funcionamiento de la institución.
- Con el manual propuesto en base a competencias se instala un procedimiento ordenado, estructurado en donde se reduzca el número de personas que ejecutan los subsistemas de reclutamiento, selección e inducción, incidiendo en la gestión del talento humano de una forma más productiva en mejora de los colaboradores y de la institución.
- Con la propuesta de este manual los procesos de reclutamiento, selección e inducción se podrán aligerar porque se trabajará bajo formatos de competencias de una manera organizada y estructurada, la idea es ocupar menor personal para que en ese tiempo se lo pueda utilizar en los demás subproceso de la gestión del talento humano, que sin lugar a duda es importante para el desarrollo de la Universidad Politécnica Salesiana.

- En base al perfil que exige las áreas para seleccionar a un colaborador es que estén cursando la universidad y tenga tercer y cuarto nivel de estudios, pero los procesos se caen por la oferta salarial que ofrece la Institución, lo cual es una realidad que se está viviendo en la UPS.

RECOMENDACIONES

- El presente Manual es una base importante para la definición de los cargos por competencias para la Institución, promoviendo la eficacia y eficiencia de los subprocesos; incidiendo positivamente en el desarrollo de los demás subsistemas que son fundamentales para la gestión del talento humano.

- Con la aplicación de este Manual ayudaría significativamente en los procesos de reclutamiento, selección por competencias e inducción de personal administrativo el mismo que ayudará a determinar las expectativas de rendimientos de los puestos, en base a los perfiles por competencias, determinado por las IUS.
- La buena planeación y ejecución de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal permite además del desarrollo de la institución la supresión de costos innecesarios que puedan evitarse si se contempla la idea de transparencia y prevención a futuro contando con personal que no presentará problemas y se sentirá a gusto en su lugar de trabajo.
- En el proceso de Inducción se ha cambiado la estructura tradicional por un proceso dinámico, participativo e integral, por lo que se sugiere que se continúe y se mejore este proceso, ya que es la base para que los colaboradores pueda tener una adaptación a la cultura organizacional más eficiente, logrando el sentido de pertenencia.
- Se recomienda a la Dirección Técnica de Gestión del Talento Humano Sede Quito, reanudar y tomar la posta de los programas de retroalimentación de inducción, estableciendo horarios mensuales con el personal de cada campus, para tener mayor acercamiento con los compañeros tanto en lo profesional como en lo personal.

- Se recomienda realizar un taller para concientizar a los jefes de área, de la importancia de la inducción al cargo, ya que esto ayudará a una mejor adaptación y desempeño del nuevo colaborador, incidiendo en una disminución del porcentaje de rotación.
- En el subproceso de inducción al puesto se debería realizar un seguimiento por parte del personal de gestión del talento humano, ya que en la actualidad el jefe inmediato es quien se encarga de esta función, la misma que en ocasiones no es bien direccionada.
- Un factor que afecta en el tiempo de la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección es el salario que maneja la UPS, por lo que se encomienda realizar un estudio de salarios a nivel de universidades con la finalidad de hacerla más atractiva y competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- AGUSTÍN REYES PONCE, “*Administración de Personal*”, Limusa, México 1979.

- ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS, “*Certificación Internacional de Especialistas en Gestión de Recursos Humanos por Competencias*”, Quito 2011.
- ALLES, MARTHA ALICIA “*Selección por Competencias*”, Ediciones Granica S.A., Argentina 2006.
- AMÉRICA MANAGEMENT ASSOCIATION INTERNATIONAL, “*Como Entrevistar y Seleccionar*” México, A.C (1998).
- CARTA DE NAVEGACIÓN, “*Universidad Politécnica Salesiana Ecuador*”, Ecuador, Mayo 2009.
- CHIAVENATO, I,” *Administración de recursos humanos*”, Mc Graw- Hill, quinta edición, Bogotá 2000.
- DE CENZO, D. Y ROBBINS, “*Administración de Recursos Humanos*”, Limusa, México 2003.
- DOMINIC COOPER, IVAN T ROBERTSON, GORDON TINLINE, “*Reclutamiento y Selección*”, Thomson, 2003.
- EDUARDO LEAL BELTRÁN, “*Reclutamiento y Selección*”, 1998.
- KOONTZ, H. Y WEIRHRICH, H, “*Administración. Una perspectiva global*”, Mc Graw-Hill 12ª edición, México 2003.
- LLOYD L. BYARS Y LESLIE W. RUE, “*Administración de Recursos Humanos*”, Editorial Interamericana, México 1984.

- MARIA CRISTINA CEINOS SANZ, "*Diagnóstico de las Competencias de los Orientadores laborales en el uso de las tecnologías de la información y de la Comunicación*", Santiago de Compostela, Octubre 2004.
- MARTHA ALLES, "*Dirección Estratégica de Recursos Humanos*", Artes Gráficas, Buenos Aires, República Argentina, enero 2010.
- MARTHA ALLES, "*Diccionario de Competencias*", Artes Gráficas, Buenos Aires, República de Argentina, abril 2008.
- MERCADO SALVADOR, "*Administración Aplicada*", Editorial Limusa S.A., México.
- MILTON M. MANDELL, "*Selección de empleados de oficina*" Rialp S.A., Madrid 1961.
- MONDY, W. Y NOE, R, "*Administración de recursos humano*". Prentice Hall Hispanoamérica. (6ª edición), México 2000.
- NASH, MICHAEL, "*Cómo incrementar la Productividad del Recurso Humano*", Editorial Norma S.A., Bogotá 1988.
- SPENCER, LYLE M., Y SPENCER, SINGE M., "*La competencia en el trabajo, modelo para un rendimiento superior*", John Wiley&Sons,Inc, Estados Unidos , 1993.
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, "*Manual de reclutamiento y selección*".

- 1º MAGISTERIO GRUPO 3, “Teorías e Instituciones contemporáneas de la Educación Especialidad Educación Infantil”, Febrero 2003.
- YOANY RODRIGUEZ, “*gestión del capital humano o gestión del talento humano. ¿ es lo mismo o existe diferencia?*”, Cuba 2009.
- WAYNE R., MONDY y NOE, ROBERT M. “*Administración de Recursos Humanos*”. Editorial Prentice-Hall. México 1997.

Internet

- Código de Trabajo
<http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>
- Página Web de la Universidad Politécnica Salesiana
<http://www.ups.edu.ec/nace-la-universidad>
- Verónica Fuente Alcalde, “*Mejora la Gestión de Recursos Humanos*”, Septiembre 2007.
<http://www.mailxmail.com/curso-mejora-gestion-recursos-humanos/concepto-recursos-humanos>
<http://pensardenuevo.org/gestion-del-capital-humano-o-gestion-del-talento-humano-%C2%BF-es-lo-mismo-o-exi>

ANEXOS

REQUERIMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

Fecha de Recepción de solicitud en Gestión del Talento Humano

GTH-SELECT-001

Justificación para contratación

Nueva posición Promoción Reemplazo Carga de Trabajo

Fin de Contrato Salida de personal Motivo de Salida(especifique) _____

Ocupante anterior del cargo _____ Area _____ Campus _____

Usted recomienda alguien de la UPS para ocupar esta posición? SI NO

Nombre _____ Posición actual _____ Area/ Campus _____

Datos Generales del Cargo

Posición a Contratar _____ Número de personas a contratar

Contrato Eventual por _____ meses

Contrato a plazo fijo Contrato de Servicios Profesionales

Horario de Trabajo desde hasta Lunes a Viernes Lunes a Sábado

Campus en el que se va a desempeñar GIRON

Día de ingreso (dd/mm/aaaa)

Disponibilidad para viajar? SI NO Lugares más frecuentes _____

Requerimientos Especiales _____

Cargo del Jefe Inmediato _____

Supervisará Personal? SI NO Cuántas personas?

Principales actividades _____

Perfil Académico requerido (en caso de creación de un nuevo cargo)

Nivel de Educación Secundaria Técnico/Πgo. Tercer Nivel Cuarto Nivel

Título Universitario en _____ Postgrado _____

Paquetes informáticos que debe manejar _____

Conocimientos de Inglés SI NO

Escrito% _____ Comprensión % _____ Hablado % _____

Experiencia Profesional (En caso de creación de un nuevo cargo)

Requerida SI NO Años: _____ Posición: _____

Para contratación: es necesario administrar pruebas técnicas: SI NO

Firma Director o Coordinador del área _____	Firma Coord. Gestión del Talento Humano de Sede _____
Está considerado en presupuesto? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Firma Vicerrector _____
Persona Contratada _____	Fecha de contrato _____

GUÍA PARA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

CONTENIDOS	TIEMPO APROXIMADO EN MIN.
• Bienvenida y recuerdo del objetivo	▪ 2'
• Toma de contacto	▪ 2'
• Historia Educativa	▪ 3'
• Historia Profesional y experiencia	▪ 15'
• Situación Económica	▪ 1'
• Intereses, motivaciones y preferencias	▪ 3'
• Disponibilidad	▪ 1'
• Características personales y estado físico.	▪ 2'
• Cierre y despedida	
Tiempo Total:	30'

Fuente: Dirección de Gestión del Talento Humano

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

TRABAJO EN EQUIPO: integrar las propias energías laborales con las de los otros miembros de la Institución, tanto fuera como dentro de la estructura formal de autoridad, con el fin de alcanzar las metas institucionales, siendo consciente de la relevancia de la corresponsabilidad.

GRADOS	
1.	Participa de manera formal en el trabajo de grupo; interactúa para defender su punto de vista y no se esfuerza por comprender el de los demás.
2.	Aprecia las capacidades del resto de los miembros del grupo y lo explica; favorece la integración entre los miembros, estimulando la discusión constructiva
3.	Solicita ideas y opiniones para tomar las decisiones y/o redactar programas compartidos.
4.	Estimula el dialogo y la discusión sin perder de vista el resultado, promoviendo un clima amistoso.

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Recuerda de una situación en la que haya colaborado con sus pares?	SITUACIÓN	
¿Cuénteme como fue el trabajo?	ACCIÓN	
¿Cómo se sintió?	RESULTADOS	

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: será capaz de programar la propia actividad y la de los otros, definiendo el plan de las acciones a desarrollar de acuerdo con las necesidades de la universidad y optimizando la organización interna y el uso de los recursos.

GRADOS	
1.	Se limita a confiar únicamente tareas definidas por la organización; es capaz de organizar sólo un número restringido de colaboradores
2.	Es inconstante a la hora de controlar la propia actividad y la de los otros para que respondan a las expectativas de la institución.
3.	Sostiene a sus colaboradores en la preparación de planes de trabajo, coherentes con los objetivos previstos
4.	Es capaz de organizar grupos heterogéneos de trabajo cuando los proyectos son múltiples y diferentes; sabe afrontar situaciones complejas

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Nárreme sobre un proyecto que ha planificado y organizado?	SITUACIÓN	
¿Detállame como planifica sus actividades?	ACCIÓN	
¿Qué herramientas utilizó para solucionar los imprevistos?	RESULTADOS	

COMUNICACIÓN AFECTIVA Y ASERTIVA: transmitir y recibir mensajes, definiendo la modalidad y el estilo más adecuado y los medios expresivos más coherentes con el contenido de las comunicaciones y con el tipo de interlocutor para lograr una comunicación efectiva y oportuna.

GRADOS	
1.	Escucha pero no hace preguntas para comprender mejor los diferentes puntos de vista y las expectativas de sus interlocutores
2.	Presta atención a sus interlocutores , hace preguntas para entender lo que se le comunica
3.	Escucha de manera activa a sus interlocutores
4.	Es abierto, respeta y se pone en relación positiva incluso con interlocutores diferentes por cultura y opinión.

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Recuerda de una situación en la que la comunicación no fue bien entendida?	SITUACIÓN	
¿Cuénteme cual fue la situación?	ACCIÓN	
¿Cómo hizo para solucionar?	RESULTADOS	

GESTO OPORTUNO: comunicar un mensaje oportuno con la sensibilidad apropiada, como resultado del conocimiento, confianza y preocupación en que se basa la relación con el otro.

GRADOS	
1.	Tiene dificultad para concentrarse en el interlocutor , demuestra escasa atención a sus exigencias
2.	Escucha de manera activa, se interesa por comprender el punto de vista de los demás
3.	Es capaz de comprender los estados de ánimo aunque no sean explícitos, establece un clima de confianza con el otro
4.	Corrige y propone alternativas concorde a los valores que sustentan el proyecto formativo

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Cuál es su primer gesto ante un cliente?	SITUACIÓN	
¿Por qué reacciona de esa manera ante los clientes?	ACCIÓN	
¿Cómo se comportó el cliente?	RESULTADOS	

COMPROMISO CON EL PROYECTO SALESIANO: disposición para orientar el propio comportamiento en la dirección indicada por las prioridades y los objetivos de la Universidad.

GRADOS	
1.	Demuestra un entendimiento aproximado del proyecto universitario
2.	Demuestra suficiente conocimiento de las orientaciones y prioridad del proyecto de la universidad
3.	Demuestra una adecuada comprensión general de los objetivos del proyecto de la universidad
4.	Demuestra una comprensión clara del proyecto en todos sus componentes

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Conoce usted sobre la ideología de los salesianos?	SITUACIÓN	
¿Por qué le gustaría trabajar en la UPS?	ACCIÓN	
¿Por qué considera usted que deberíamos contratarle?	RESULTADOS	

ORIENTACIÓN AL USUARIO: otorgar la máxima prioridad a las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria y a todos aquellos que interactúan con la institución.

GRADOS	
1.	Gana tiempo, responde a las solicitudes del usuario según el humor del momento
2.	Se cansa de prestar atención a las exigencias de sus interlocutores, responde solo a peticiones específicas
3.	Asume la responsabilidad para satisfacer de la mejor forma posible las exigencias del usuario
4.	Comprender con anticipación las exigencias reales y el punto de vista del usuario

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Recuerda de una situación en la que haya ayudado a solucionar un inconveniente a un estudiante o docente?	SITUACIÓN	
¿Qué herramientas utilizó?	ACCIÓN	
¿Cuál fue la reacción del estudiante o docente?	RESULTADOS	

DISPONIBILIDAD PARA CON OTROS: estar atento y responder de manera oportuna a las necesidades del otro.

GRADOS	
1.	Elude las peticiones de asistencia, escondiéndose detrás de la formalidad de las reglas de la organización
2.	Demuestra interés y comprensión hacia el otro, valora en profundidad sus valores
3.	Reconoce y entiende tempestivamente las necesidades y los problemas del interlocutor
4.	Comparte las instancias protagonizadas por los jóvenes sin anular el liderazgo juvenil

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Cuénteme como ayuda a los clientes en casos urgentes ?	SITUACIÓN	
¿Cómo asesora a un cliente?	ACCIÓN	
¿Cómo demostró su apoyo al colaborador?	RESULTADOS	

ORIENTACIÓN AL RESULTADO: orientar de manera constante la propia actividad y la de los propios colaboradores hacia la consecución de los objetivos, centrados en el interés del “usuario interno” y de la organización.

GRADOS
1. Se aplica con escaso esfuerzo, proporción aniveles de prestación apenas aceptables, no ofrece estímulos a su grupo de trabajo para conseguir los objtivos.
2. Solicita la asignación de recursos económicos y físicas, pero las gestiona de una manera desordenada
3. Se asegura de que las diferentes fases de la actividad sean completadas por su grupo, respetando los plazos establecidos
4. Cambia automáticamente, cuando es necesario , sistemas y métodos de trabajo para mejorar la calidad y los servicios

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Cómo aporta en las actividades?	SITUACIÓN	
¿Qué herramientas utiliza?	ACCIÓN	
¿Cómo demostró su apoyo para la obtención de resultados?	RESULTADOS	

ORDEN Y MÉTODO: realizar las tareas de manera metódica y cuidadosa, siguiendo con precisión las pautas de trabajo que permitan obtener los resultados esperados.

GRADOS
1. Trabaja sin orden ni claridad; no distingue ni los roles ni las tareas propias
2. Se preocupa poco de la meticulosidad del propio trabajo
3. Cuida el orden y la exactitud del propio trabajo
4. Sigue con precisión las pautas del trabajo

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Qué método utiliza para realizar sus actividades diarias?	SITUACIÓN	
¿Cuénteme como le ha funcionado?	ACCIÓN	
¿Cuáles han sido los efectos?	RESULTADOS	

BUSQUEDA PERMANENTE DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL: tener y utilizar los conocimientos sobre la estructura, la cultura, las dependencias y las situaciones, y los períodos críticos en la organización para desempeñarse eficientemente y alinear los propios comportamientos a la visión de la institución.

GRADOS	
1.	No conoce la estructura formal, los reglamentos ni los procedimientos internos
2.	Conoce suficientemente la estructura formal y las normas organizativas
3.	Conoce y comparte las finalidades, los valores y la cultura organizativa de la universidad
4.	Conoce a fondo estructuras, políticas y reglamentos, comparte finalidades, valores y cultura organizativa

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Recuerda como fue el proceso de inducción en su último puesto de trabajo?	SITUACIÓN	
¿Cómo ha sido su trabajo?	ACCIÓN	
¿Cuénteme como ha repercutido esto en sus actividades?	RESULTADOS	

COLABORACIÓN: demostrar una disposición constante a ayudar y a cooperar con otros, con el fin de alcanzar los objetivos de la comunidad universitaria.

1.	Demuestra escasa disposición para ayudar y contribuir personalmente al logro de los objetivos de la universidad
2.	Está dispuesto a ayudar y acompañar a los demás en el alcance de los objetivos de la universidad
3.	Ofrece su contribución en el desempeño de sus tareas para alcanzar los objetivos de la universidad
4.	Mantiene un rol activo para sostener y reforzar todo lo que contribuye a la consecución de los logros de la universidad

PREGUNTAS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
¿Recuerda de una situación en la que haya colaborado con otra área?	SITUACIÓN	
¿Cuénteme una situación en la que un colaborador haya recurrido a usted para solicitarle su ayuda?	ACCIÓN	
¿Cómo demostró su apoyo a sus pares?	RESULTADOS	



VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES



La información consignada es tomada telefónicamente en base a los datos obtenidos de la hoja de vida del candidato

<i>Fecha de elaboración:</i>									
<i>Apellidos y Nombres:</i>									
<i>Empresa:</i>					<i>Cargo Ocupado:</i>				
<i>Tiempo Laborado:</i>					<i>Teléfono:</i>				
<i>Informante:</i>					<i>Cargo:</i>				
VALORACION DESEMPEÑO:									
<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Calidad trabajo</i>					<i>Solución problemas</i>				
<i>Puntualidad</i>					<i>Cooperación</i>				
<i>Trabajo Equipo</i>					<i>Iniciativa</i>				
<i>Creatividad</i>					<i>Actitud a empresa</i>				
RELACIONES INTERPERSONALES:									
CAUSAS DE DESVINCULACION:									
RECOMENDARIA SU CONTRATACION:									
OBSERVACIONES:									

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

<i>Fecha de elaboración:</i>	
<i>Apellidos y Nombres:</i>	
<i>Ocupación :</i>	<i>Empresa:</i>
<i>Teléfono:</i>	<i>Tiempo:</i>
<i>Parentesco:</i>	
DESCRIPCION COMPORTAMIENTO:	
OBSERVACIONES:	

Nombre del puesto:.....
Unidad de Trabajo:.....
Fecha de Elaboración:.....
Nombre de los Evaluadores:.....

CALIFICACIÓN DE MÉRITOS:

Área	Puntaje
Posgrado	
Pregrado (adicional)	
Bachiller	
Capacitación	
Experiencia	
total	

CALIFICACIÓN DE TEST PSICOLÓGICOS:

Prueba:

Observaciones:

.....

Prueba:

Observaciones:

.....

Prueba:

Observaciones:

.....

Pruebas Técnicas:

Calificación:

Observaciones:

.....

OBSERVACIONES FINALES:

.....

Profesional Responsable:

.....

INFORME DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS DE SELECCIÓN

Nombre del puesto:	
Unidad de Trabajo:	
Fecha de Evaluación:	
Nombre de los Evaluadores:	

Resumen del Proceso y Resultados:

Una vez realizados los pasos establecidos en el procedimiento de selección de personal administrativos de la UPS, en coordinación con la Unidad Requiriente _____ se determinó la terna conformada por _____

Los resultados del *Assesment Center* fueron los siguientes:

NOMBRE	CALIFICACIÓN

Estos resultados, sumados a lo obtenido en la calificación de los méritos, y ponderando de acuerdo a lo que establece el reglamento de escalafón (40% méritos, 60% oposición), tenemos:

NOMBRE	CALIFICACIÓN

_____, __ de _____ de 2007

DIRECTOR (COORDINADOR) DE GTH

ASISTENTE DE DESARROLLO

HUMANO

Fuente: Dirección de Gestión del Talento Humano

ACTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO No. 868

En reunión mantenida el ----- la Comisión Evaluadora para la SELECCIÓN de un -----
estuvo conformada por:

VICERRECTORA DE SEDE
DIRECTOR TÉCNICO
DIRECTOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO
ASISTENTE DESARROLLO HUMANO

Luego de realizado el proceso de SELECCIÓN respectivo, determinado por la Institución, La
Comisión resuelve:

1. Contratar al Señor/a: -----para que asuma el puesto de -----

2. Recomiendan se realice la contratación respectiva

Atentamente,

VICERRECTORA DE SEDE

DIRECTOR/A TÉCNICO

EVALUACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION DE LA UPS

1. Recibió usted la charla de inducción de la UPS

SI () NO ()

2. Considera usted que el proceso de inducción por parte de la UPS aplicado cubrió sus expectativas

SI () NO ()

3. Cree usted que el proceso de inducción recibido por parte de la UPS fue:

Excelente -----

Bueno -----

Regular -----

Deficiente -----

4. Considera importante conocer información referente a la UPS, institución para la cual labora

SI () NO ()

5. Conoce usted la misión y la visión de la UPS

SI () NO ()

Menciónelos: Visión -----

Misión -----

6. Conoce cuando se fundó la UPS

7. Cuáles son las principales autoridades de la UPS

Formato de Entrevista de Salida



ENTREVISTA DE SALIDA

Edad **Mujer** **Hombre** **Fecha**

Tiempo de trabajo en UPS **Area**

Por favor, dedique unos momentos a completar esta pequeña entrevista de salida, la información que nos proporcione será utilizada para entender los motivos de su desvinculación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

1, Cuáles son sus motivos para dejar UPS Por favor, seleccione todas las opciones aplicables.

- Un trabajo mejor
- Problemas de salud
- Malos Tratos de los superiores
- Motivos familiares
- Desmotivación
- Sueldo
- Motivos personales
- Cambio de residencia
- Vuelvo a estudiar
- Descontento con el jefe inmediato
- Descontento con otros trabajadores
- Se sintió perseguido y/o acosado
- Otro (Por favor especifique)

2. Cuánto tiempo lleva pensando en dejar UPS

- Un mes o menos
- De uno a cinco meses
- Más de cinco meses

3, Indique lo siguiente

Le explicaron claramente las responsabilidades de su trabajo	SI	NO
Le explicaron claramente las condiciones de su contrato de trabajo	SI	NO
Se le dio un buen entrenamiento y orientación para trabajar	SI	NO
Si tuvo alguna dificultad su jefe inmediato estuvo para aclararle	SI	NO

4, Cual calificación le daría usted a su jefe inmediato en los siguientes puntos

	Muy Bueno	Bueno	Malo
Comunicación y habilidad para escuchar			
Acceso para hablar asuntos de trabajo			
Se apegó a los procedimientos			
Trato a los trabajadores			
Dispuesto a corregir o admitir sus errores			
Tiene un muy buen conocimiento del trabajo			

