

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
Sistematización de la implementación de los procesos de selección por competencias
en la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA; en el período
Noviembre 2016 a Julio 2017**

**AUTOR:
Diana Natali Calahorrano Ayala**

**DIRECTORA:
María Augusta Santillán Mora**

Quito, Febrero del 2018

Cesión de derechos de autor

Yo Calahorrano Ayala Diana Natali , con documento de identificación N° 0503543845 , manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: “Sistematización de la implementación de los procesos de selección por competencias en la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA; en el período Noviembre 2016 a Julio 2017 ”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga Laboral Y Organizacional , en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservó los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Diana Natali Calahorrano Ayala

Cédula: 0503543845

Fecha: 15/02/2018

Declaratoria de coautoría del docente

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto **(Sistematización de la implementación de los procesos de selección por competencias en la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA; en el período Noviembre 2016 a Julio 2017)** realizado por Calahorrano Ayala Diana Natali obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Febrero del 2018



María Augusta Santillan Mora

1707180335



Quito, 23 de Marzo del 2017

Señores
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
Avenida 12 de octubre sede el Girón
Quito, Ecuador

Atención: Psicóloga María de la Paz Guarderas Albujo
DIRECTORA DE LA CARRERA DE PSICOLOGIA

Ref.: Pasantías Profesionales
Estudiante Calahorrano Ayala Dina Natali

Luego de extender un caluroso saludo y de desearle éxitos en sus funciones me es grato responder a su solicitud;

La señorita Diana Natali Calahorrano Ayala portadora de la cedula de ciudadanía N° 0503543845 quien se encuentra realizando Pasantías en nuestra empresa, tiene la autorización para desarrollar su trabajo de titulación al interior de la Institución. A su vez se le accede el uso y publicación de la información que requiere para la elaboración de su trabajo de titulación.

También designo como persona que tendrá a cargo el proceso de seguimiento de la estudiante al Sr. Víctor Hugo Mariño.

Sin más que decir me despido de usted.

Atentamente,

MARIO ALIPIO MARCALLA JIMÉNEZ
0501494041
GERENTE GENERAL



Dirección: Pedro de la Poza OE5-206 y Catón Cárdenas - Sucursal Tarapoa - Vía:
Aguas Negras- Cuyabeno - Tel.: 022491-549- Cel.: 091666937
E-mail: equiserconciatda@hotmail.com Quito - Ecuador

Dedicatoria

Este proyecto voy a dedicarlo a mi DIOS todo poderoso, quien con su infinita misericordia me ha guiado por el camino del bien, proporcionándome cada día salud, sabiduría y fuerza para culminar con mis estudios y realizarme como profesional.

A mis padres Alejandro Calahorrano y Flor Ayala, mis pilares fundamentales, quienes me sostuvieron con su infinito amor en mis momentos de impotencia, a ellos mis dos seres que además de ser mis padres son mis amigos, mis confidentes, mis guías, por su apoyo incondicional en todos mis proyectos de vida.

A mi hijo Mateo, mi semillita de luz, por llegar a este mundo a alegrarme la vida con su compañía y convertirse en mi fuente de motivación para culminar mis estudios y ser cada día mejor ser humano.

A mis dos hermanos por ser mis consejeros y enseñarme que todo lo que se propone en la vida con esfuerzo, dedicación, honestidad, perseverancia y sacrificio, se puede alcanzar.

A mis sobrinos y cuñados quienes desinteresadamente han sido partícipes en mi formación profesional y personal, por brindarme su amor, confianza y hacer mi vida feliz con su compañía.

Agradecimiento

A Dios por darme durante toda mi trayectoria académica sabiduría, paciencia y fortaleza.

A mis padres por ser siempre mi fuente de motivación, por trasmitirme día tras día confianza y amor y ser partícipes en mis proyectos de vida.

A mi hijo por ser parte de mis triunfos y durante este año alegrar mi vida con sus ocurrencias, sonrisas y actos de amor.

A mis hermanos por su apoyo moral, por brindarme siempre su voto de confianza y amor sincero.

Índice de contenidos

Cesión de derechos de autor.....	ii
Declaratoria de coautoría del docente	iii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos.....	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de Anexos.....	x
Resumen	xi
Abstract	xii
1. Primera Parte.....	13
1.1 Datos informativos del proyecto	13
1.1.1 Nombre del proyecto.....	13
1.1.2 Nombre de la institución	13
1.2.3 Tema que aborda la experiencia.....	14
1.1.4 Localización	15
1.2 Objetivo de la sistematización.....	16
1.3 Eje de la sistematización	17
1.4 Objeto de la sistematización.....	23
1.5 Metodología de la sistematización	24

1.6 Preguntas claves	26
1.7 Organización y procesamiento de la información.....	28
1.7.1 La encuesta.....	28
1.7.2 La observación	386
1.8 Análisis de la información	408
1.8.1 Resultados del análisis	40
2. Segunda Parte.....	486
2.1 Justificación.....	486
2.2 Caracterización de los beneficiarios.....	508
2.3 Interpretación	50
2.3.1 Socialización	50
2.3.2 Comunicación interna	575
2.4 Principales logros del aprendizaje.....	608
Conclusiones	61
Recomendaciones.....	62
Bibliografía	63
Anexos	686

Índice de Figuras

Figura 1: Ubicación geográfica de la Compañía EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA. En Quito, Ecuador.	15
Figura 2: Años de servicio en la empresa	287
Figura 3: Satisfacción con la empresa.....	297
Figura 4: Gusto en la empresa	308
Figura 5: Sugerencia de un cambio en la empresa.....	309
Figura 6: Conocimiento para ocupar puestos de trabajo.....	319
Figura 7: Personas entrevistadas para el puesto de trabajo	30
Figura 8: Conocimiento sobre la empresa	31
Figura 9: Conocimiento sobre la misión propia.....	331
Figura 10: Conocimiento sobre las funciones del cargo	342
Figura 11: Conocimiento sobre el proceso de selección del personal de Equisercon.....	34
Figura 12: Satisfacción con el proceso de selección del personal de la empresa;	Error! Marcador no d
Figura 13: Uso del proceso de selección del personal de la empresa;	Error! Marcador no definido.4
Figura 14: Pertinencia del uso del proceso de selección del personal de la empresa ...	375

Índice de Anexos

Anexo 1: Diccionario de competencias de la empresa Equisercon	686
Anexo 3: Matriz de involucrados.....	808
Anexo 4: Matriz de Marco Lógico	80

Resumen

Este informe se presenta a partir de la sistematización de la implementación de los procesos de selección del perfil por competencias en la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA. Para realizar el diagnóstico de la situación de la organización se partió de un enfoque mixto de investigación, en el que se aplicaron métodos cualitativos como la observación y técnicas cuantitativas como la encuesta, lo cual permitió comprobar las deficiencias del proceso de selección del personal vigente en la organización, lo que trajo como consecuencia inconformidades de los trabajadores con las funciones y exigencias de sus puestos de trabajo; la desmotivación para el desempeño; falta de capacitación y superación de sus habilidades profesionales; desconocimiento de la Misión, Visión y Valores de la empresa; ello determinó la pertinencia de proponer el diseño del Manual de selección del personal por competencias, que contará con cada uno de los subprocesos de selección, las políticas, los materiales y técnicas a aplicar. La implementación de esta herramienta permitió desde ese momento identificar el candidato idóneo para cada una de las posiciones que quiera cubrir la empresa Equisercon; con ello se contribuye a alcanzar un éxito empresarial sólido y perdurable que beneficie a todos sus involucrados.

Abstract

This report is presented from the systematization of the implementation of the processes of selection of the profile by competences in the company EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA. In order to carry out the diagnosis of the situation of the organization, a mixed research approach was adopted, in which qualitative methods such as observation and quantitative techniques such as the survey were applied, which allowed to check the deficiencies in the staff selection process in force in the organization, which results in disagreements of the workers with the functions and demands of their jobs; demotivation for performance; lack of training and improvement of professional skills; ignorance of the company's Mission, Vision and Values; this determined the pertinence of proposing the design of the staff selection manual by competencies, which would have each of the selection sub-processes, policies, materials and techniques to apply. The implementation of this tool allowed from that moment to identify the ideal candidate for each of the positions required to cover the company Equisercon; thereby contributing to solid and lasting business success that benefits all its stakeholders.

1. Primera Parte

1.1 Datos informativos del proyecto

Con el objetivo de entender el proyecto de investigación y la experiencia derivada de ella se procedió primero a la contextualización de la sistematización: el tema de estudio, la unidad de análisis, la categoría analítica, así como la localización, que permiten comprender las acciones desarrolladas con posterioridad.

1.1.1 Nombre del proyecto

Sistematización de la implementación de los procesos de selección del personal por competencias en la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA, en el período noviembre - julio 2017.

1.1.2 Nombre de la institución

La organización donde se desarrolló la sistematización del estudio es la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA.

Misión

Proveer servicios y soluciones integrales de excelencia para la industria

Visión

Ser líderes en la provisión de servicios integrales de excelencia en la construcción de obras civiles, eléctricas, mecánicas y mantenimiento de vías integrando un equipo humano comprometido con los detalles en la ejecución de las obras

Valores

Practicamos la lealtad, respeto, profesionalismo, honestidad, puntualidad con altos estándares de calidad.

1.2.3 Tema que aborda la experiencia

El tema de la sistematización hace referencia a los procesos de selección del personal por competencias en la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA. LTDA, teniendo en cuenta que son los empleados de las organizaciones el recurso más valioso para el éxito y crecimiento económicos de una entidad.

En esta compañía se detectaron problemas como la insatisfacción de los empleados con su puesto de trabajo por la falta de capacitación y preparación de los trabajadores de nuevo ingreso; porque desconocen cuáles son sus funciones, así como la Misión, Visión y valores de la organización. Todo ello causaba desmotivación durante el desempeño profesional, y encontraba su origen en un inadecuado proceso de selección del personal, por lo que resultaba imperioso elaborar un Manual para el proceso de selección del personal por competencias que facilitara la gestión inicial del recurso humano, aspecto fundamental para impulsar la producción de la entidad (Ver Anexo 1).

1.1.4 Localización

La empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA. se encuentra ubicada en la calle Pedro de la Peña Oe5 220 y Cárdenas Catón Esquina, Edif. Maenco 2000, Piso 3, Oficina 1, en la ciudad de Quito, Pichincha, Ecuador, como muestra la Figura 1.

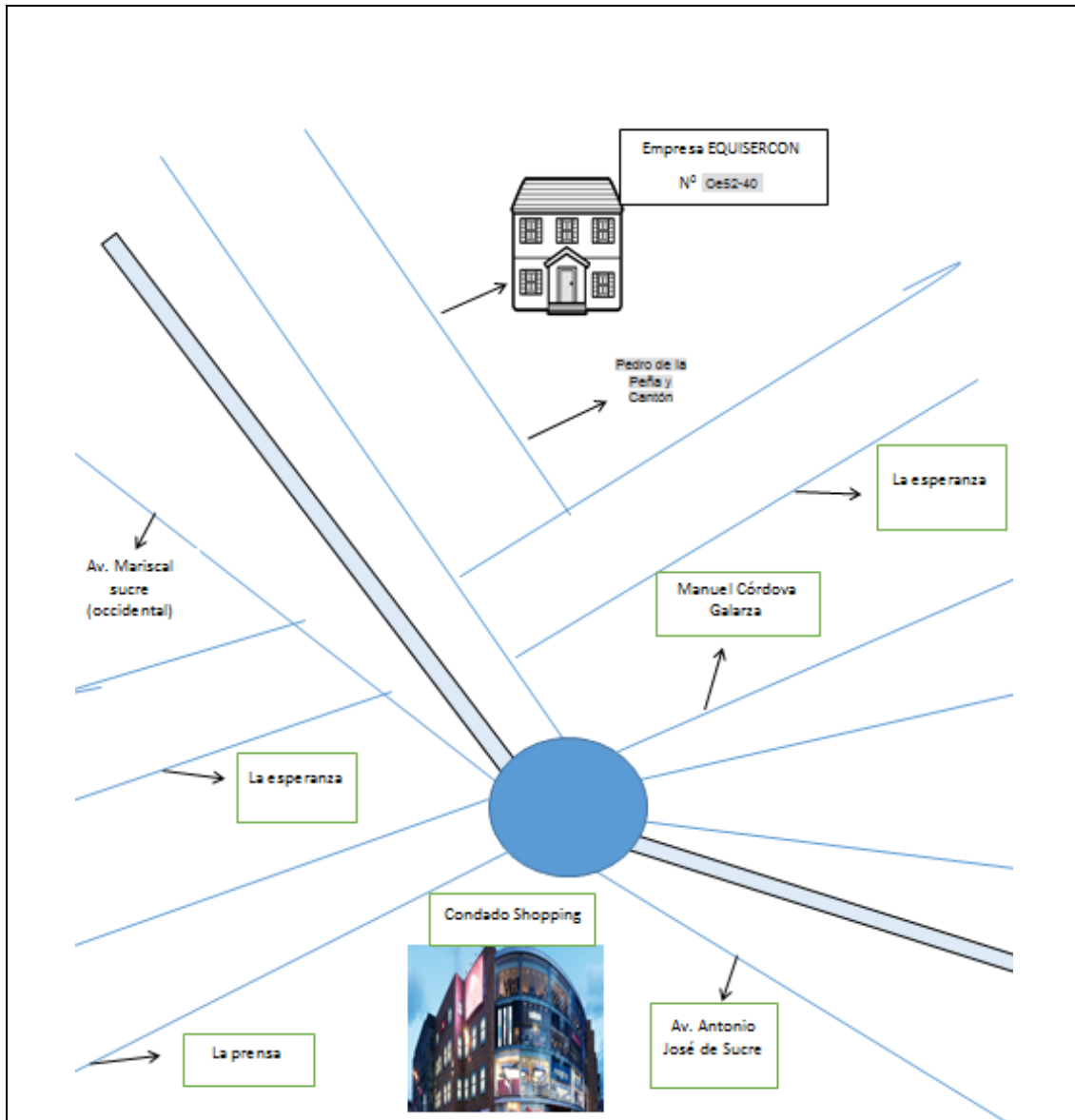


Figura 1: Ubicación geográfica de la Compañía EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA. En Quito, Ecuador.

Elaborado por: Calahorrano D. (2017)

1.2 Objetivo de la sistematización

a) Objetivo General

La implementación de la investigación incidió fundamentalmente en la dinámica y en los empleados del Departamento de Recursos Humanos, pues con la sistematización de la implementación de los procesos de selección del personal por competencias en la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA, el objetivo principal radicaba en:

- Establecer los perfiles para la selección por competencias, de manera tal que se crease un sistema de selección del personal con el perfil adecuado para la empresa.

b) Objetivos específicos

- Diagnosticar el proceso de selección de Equisercon para conocer las debilidades y amenazas a las que estaba expuesta la organización.
- Determinar los paradigmas teóricos que orientan la práctica de la selección y reclutamiento de personal por competencias.
- Evaluar la comprensión de los trabajadores y directivos de la empresa respecto a la importancia de establecer procesos de selección del personal.
- Diseñar un instrumento que permitiera seleccionar el personal acorde a los perfiles por competencias.
- Evaluar los efectos y beneficios alcanzados durante la sistematización.

1.3 Eje de la sistematización

La psicología organizacional es la ciencia que se ha encargado de facilitar algunos métodos para elegir a los trabajadores de una empresa de manera que las posibilidades de ser efectivos se incrementen, a partir de un proceso de selección en el cual se realizan comparaciones y evaluaciones sistemáticas. De ahí que en esta ciencia se haya fundamentado la realización de esta sistematización.

Para Stoner y Freeman (2004) la selección del personal constituye un proceso recíproco en que la empresa determina si ofrecerá un empleo y el candidato decide si lo aceptará, o no. Para el primer autor es una situación que supone la decisión de ambas partes, la organización evalúa la calidad que debe presentar la oferta de empleo y el solicitante decide si la empresa y el puesto de trabajo cumplen con sus expectativas y necesidades.

Peña (2005) concluye que se trata de “la selección de la persona correcta, que domine las actividades del puesto y que encuentre la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus metas personales, alcanzando los objetivos de la empresa, al ejecutar su trabajo” (p. 127). Por su parte, Montes y González (2006) indican que el proceso de selección del personal está llamado a disminuir el riesgo que implica involucrar a trabajadores nuevos en las dinámicas de la organización, de ahí que los modelos de selección resulten menos subjetivos y más objetivos, y basen los resultados en aspectos medibles y comparables.

Finalmente Maldonado (2013) responde a las necesidades de esta sistematización, al decir que el proceso de selección del personal va dirigido a efectuar un control cuantitativo y cualitativo de la capacidad, características, intereses y aspiraciones de los solicitantes del empleo; prever que el interesado cumpla con los patrones requeridos para ocupar el puesto; así como lograr que el desempeño laboral resulte conveniente tanto para la organización como para el trabajador.

En ese sentido, el personal de Recursos Humanos (RRHH) debe estar capacitado en cuanto a las características de la organización y las áreas de producción para poder encaminar el proceso de selección del personal. Según Maldonado (2013) existen cuatro modelos para la selección del personal:

Modelo de colocación: Cuando existe un solo aspirante y un solo puesto de trabajo disponible, por lo que el seleccionador no puede valorar la opción del rechazo.

Modelo de selección: Cuando existen varios aspirantes y un solo puesto de trabajo disponible, por lo que cada solicitante es comparado teniendo en cuenta los requerimientos para ocupar la plaza vacante. Aquí es posible la aceptación y el rechazo.

Modelo de clasificación: Cuando hay varios aspirantes y puestos de trabajo disponibles, cada solicitante será comparado para determinar qué puesto de trabajo le conviene cubrir de manera que se favorezca tanto el candidato como la organización.

Este modelo resulta superior a los dos anteriores pues posibilita mayor certeza en el proceso de selección del personal en tanto evalúa a los aspirantes de acuerdo a las necesidades e intereses que desea suplir la organización con cada vacante, de manera que disminuyen los costos y la pérdida de tiempo durante esa gestión empresarial (Maldonado, 2013).

Modelo de valor agregado: Este modelo pretende proveer de competencias a la organización a partir de las competencias individuales de los empleados que se contraten.

De acuerdo con García, Hierro y Jiménez (2011) la empresa puede basarse en dos tipos de selección: interna y externa. El primero busca con los propios trabajadores de la compañía cubrir las necesidades de las vacantes que se suscitan, y con ello la organización reduce el impacto en el aspecto salarial; el trabajador promocionado aumenta su motivación para el desempeño profesional; el periodo de adaptación suele ser menor debido a que el empleado conoce las interioridades de la organización: valores, misión, visión ; el periodo de integración suele ser menor por lo que no se afecta la cohesión del grupo o el departamento afectado por una vacante.

El proceso de selección, a sugerencia de Ladino y Orozco (2008) y Maldonado (2013), requiere de cumplimentar varias fases.

La primera es la *Planificación de la selección interna y externa a medio/largo plazo*, la cual posibilita determinar qué profesionales podrían ocupar puestos de trabajo, de nueva creación o posibles vacantes que existan en la organización.

La segunda fase consiste en la *Recopilación de información sobre el puesto vacante*, la cual implica conocer las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, con el objetivo de determinar qué requisitos y características deben poseer los aspirantes.

A partir de este conocimiento se abre la fase de *Solicitud y Selección de personal* mediante la cual un nuevo empleado ocupará la vacante teniendo en cuenta las exigencias y características deseables del futuro empleado.

En los últimos tiempos ha sido introducido en la práctica empresarial el modelo de gestión por competencias, que implica que cada empresa adquiera características que las destaque entre sus semejantes para posicionarse dentro de la competitividad, para lograr este estatus indudablemente la organización requerirá del perfeccionamiento de los perfiles de los trabajadores.

En respuesta a ello, otros autores como Alles (2004) introducen el término de gestión de recursos humanos por competencias. Las competencias han sido definidas por Spencer y Spencer (2003) como los rasgos del individuo que determinan las posibilidades de un desempeño y éxito superior tanto en el puesto de trabajo como en la organización de manera general. Para Mertens (2010) es la “aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo” (p.39). Algunos autores evalúan las

competencias a partir del comportamiento de los individuos, otros hacen su valoración de acuerdo a los atributos, y otros unifican en el concepto de competencias tanto los comportamientos como los atributos del individuo, en tanto “el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades se expresan en el saber, el hacer y el saber hacer” (Fernández, Vázquez, Dujarríc, Díaz, & Soto, 2015, p. 20).

Por su parte, Ladino y Orozco (2008) se encargan de resumir que el término competencia implica lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de la personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas), y lo psicofísico o psicofisiológico, pero incluso estas competencias deben ser evaluadas en dependencia del contexto en el que se involucra el individuo.

Más enfocado en el escenario organizacional, Mertens (2010) enfatiza que la competencia es el punto donde deben unificarse los comportamientos de las personas y los objetivos estratégicos de la empresa a partir de una actividad laboral específica, de ahí la importancia de la Gestión de Recursos Humanos. En este sentido Ladino y Orozco (2008) logran estratificar los modelos de competencias:

Modelo Funcional: dirigido a definir las competencias asociadas a un cargo o labor dentro de la organización.

El Modelo Conductual: implica identificar qué conductas están relacionadas con un desempeño destacado.

Modelo Constructivista: “cuando las competencias del individuo se definen por lo que la personas es capaz de hacer para alcanzar un resultado, en un escenario dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción” (Ladino & Orozco, 2008, p. 37).

Modelo *Design Driven Innovation*: cuando evalúa el trabajo de los que permanecen en la organización para mantenerse competitivos.

La gestión de recursos humanos por competencias permite a las empresas identificar qué cualidades, habilidades y conocimientos deberán tener los empleados para destacarse entre las demás. Ello incluye el proceso de selección y reclutamiento de personal, cuyo objetivo es evaluar las capacidades de los solicitantes a un puesto de trabajo en correspondencia a las necesidades e intereses del puesto vacante, y de la empresa de manera general.

Así como la teoría aquí referida sirvió de fundamento para realizar la sistematización, la metodología permitió concretarla a partir de la aplicación de métodos e instrumentos de investigación, por lo que este constituyó otro de los ejes de la sistematización. La comparación de los datos cuantitativos y cualitativos durante el análisis de los resultados permitieron conocer las causas y consecuencias del inadecuado proceso de selección del personal de la empresa Equisercon, lo que constituyó el primer paso para intervenir en la organización con una propuesta de selección del personal por competencias, a tenor de lo que sugiere la teoría aquí sistematizada.

Los tres ejes de la sistematización (teoría, metodología, resultados) permitieron repasar los aprendizajes obtenidos en la academia y confrontarlos en una situación real y práctica, que ayudó a dar una solución a una problemática de una organización concreta.

1.4 Objeto de la sistematización

El presente proyecto consistió en sistematizar los procesos de selección por competencias, dentro del área de Talento Humano, una experiencia dirigida a contar con personal altamente capacitado, competente y a optimizar el rendimiento profesional de los/as servidores de EQUISERCON.

Para ello fue pertinente diagnosticar el proceso de selección del personal de EQUISERCON, mediante el uso de técnicas de recopilación de información como la encuesta y la observación; ello permitió determinar las causas y consecuencias del necesario proceso de selección del personal que se implementa en la entidad.

Resultó necesario, tras una revisión teórica, efectuar la propuesta de un Manual para la selección del personal por competencias, una herramienta que permite elegir a los empleados en dependencia de su perfil profesional se encuentra acorde con los intereses y necesidades de la organización, de manera que la ocupación de la vacante cumpla las expectativas de ambas partes. Una vez implementada la propuesta, se evaluó el impacto en la organización y, específicamente en los trabajadores, que resultan los principales beneficiarios de la sistematización, pues a partir de la aplicación de la propuesta en

EQUISERCON, el desempeño de las funciones y actividades de los empleados debieron estar acordes con su perfil profesional.

Por último, se procedió a repasar cada uno de los pasos de la sistematización. Contar a grandes rasgos los procedimientos llevados a cabo durante la sistematización permitió medir los aprendizajes acumulados y determinar el impacto en la superación de las habilidades, así como identificar los errores cometidos de manera que no vuelvan a ocurrir en próximas experiencias.

1.5 Metodología de la sistematización

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la sistematización de la implementación de procesos de selección por competencias, dentro del área de Talento Humano de la compañía EQUISERCON, se concibió el enfoque mixto de investigación, en tanto supone un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos para responder a un mismo planteamiento del problema.

Durante la investigación se emplearon métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo, pues el enfoque mixto posibilita la conversión de datos cuantitativos en cualitativos, y viceversa, para la resolución de distintas preguntas de un planteamiento del problema (Hernández et al, 2010). Ello permitió a su vez, fundamentar los cambios al interior de la empresa en relación a la gestión del talento humano a partir de los procesos de selección por competencias.

- **Método bibliográfico documental**

A partir de la técnica de la revisión bibliográfica documental se determinaron los paradigmas teóricos por los cuales se rigió la sistematización, y se definió la metodología a seguir durante el estudio, con el objetivo de conocer las ideas relacionadas con la Psicología Organizacional que permitieron dar respuesta y solución al inadecuado proceso de selección del personal de Equisercon. Para ello se revisaron libros, artículos e investigaciones sobre el tema.

- **La Encuesta**

La encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés (Guillen & Bolívar, 2012, p. 25). En este caso el cuestionario estuvo conformado por 14 preguntas abiertas y cerradas, enfocadas directamente al conocimiento de las insolvencias de la empresa Equisercon, su aplicación permitió conocer con especificidad aspectos las necesidades e inquietudes de los trabajadores, lo que posibilitó obtener información específica y certera.

El instrumento estuvo dirigido a una población de 35 personas, 10 del área administrativa y 25 del área de servicio, lo que se consideró suficiente para cumplir los objetivos previstos. Una vez aplicada la encuesta se procedió al procesamiento estadístico de la información del cuestionario. La información resultó relevante para

identificar las fallas en el área de Talento humano y así trabajar en torno a las necesidades de la organización.

- **La observación**

Con el propósito de recabar toda la información necesaria también se empleó la observación directa. Este tipo de observación puede ser intersubjetiva cuando es basada en el principio de que las observaciones repetidas de las mismas respuestas por el mismo observador deben producir los mismos datos, y la observación intersubjetiva, que expone que observaciones repetidas de las mismas respuestas por observadores diferentes deben producir los mismos datos (Rodríguez, 2005).

Esta técnica facilitó el contacto personal y a través de ello, evaluar los aspectos en los que se presenta el problema que causa incomodidad en la organización. Se procedió a la observación minuciosa del entorno de la organización de Equisercon, específicamente del departamento de RRHH, partiendo de las sugerencias y peticiones emitidas por los responsables del departamento y sobre todo de las necesidades que van surgiendo día a día en la empresa, en especial en esa área.

1.6 Preguntas claves

a) Preguntas de inicio:

¿Qué motivó el estudio del proceso de selección del personal por competencias en Equisercon?

¿Quiénes constituyen los participantes en el proceso de sistematización en la empresa?

¿Qué nivel de aceptación se persigue durante la implementación de los procedimientos?

b) Preguntas interpretativas:

¿Cómo se debe seleccionar el personal de una empresa para aprovechar sus competencias?

¿Qué relación existe entre el proceso de selección del personal por competencias y el logro de los objetivos organizacionales: productividad, eficiencia, competitividad?

¿Cómo incide el proceso de selección del personal en la satisfacción de las necesidades, intereses y motivaciones de los trabajadores?

c) Preguntas de cierre:

¿Cómo influye la propuesta del Manual del proceso de selección del personal por competencias en la capacitación de los empleados del Departamento de Recursos Humanos?

¿Qué impacto se alcanza en la motivación y el rendimiento laboral de los trabajadores?

¿Cuál fue el efecto del Manual del proceso de selección del personal por competencias en la actividad empresarial?

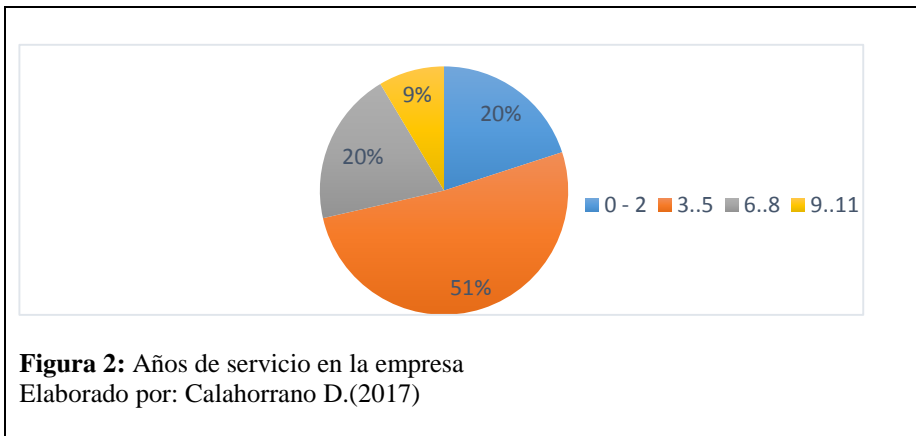
1.7 Organización y procesamiento de la información

En el presente acápite se ordenó, clasificó y organizó toda la información recopilada mediante la aplicación de las técnicas de investigación, ello favorece la recapitulación de la experiencia vivida durante el desarrollo del proyecto y la sistematización del estudio.

1.7.1 La encuesta

La Encuesta con carácter anónimo se aplicó en las propias instalaciones de la empresa Equisercon, específicamente a 35 trabajadores de la entidad, quienes se mostraron cómodos para la contestación de las preguntas y respondieron cortésmente al cuestionario

1.- Señale los años de servicio en la empresa Equisercon

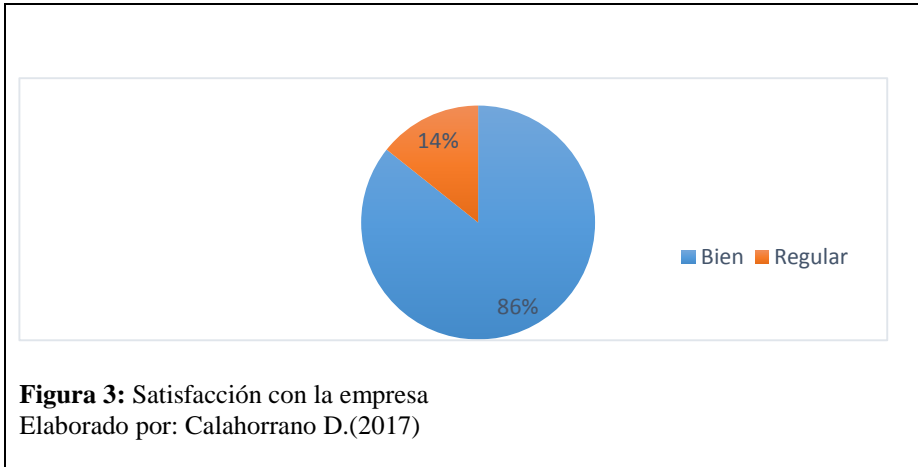


Interpretación

El resultado muestra que no hay excesiva rotación en la empresa si se tiene en cuenta que 18 trabajadores, son empleados que suman de tres a cinco años en la institución;

mientras que siete empleados, acumula más de seis años de servicio, e incluso tres trabajadores rebasan los 9 años de trabajo.

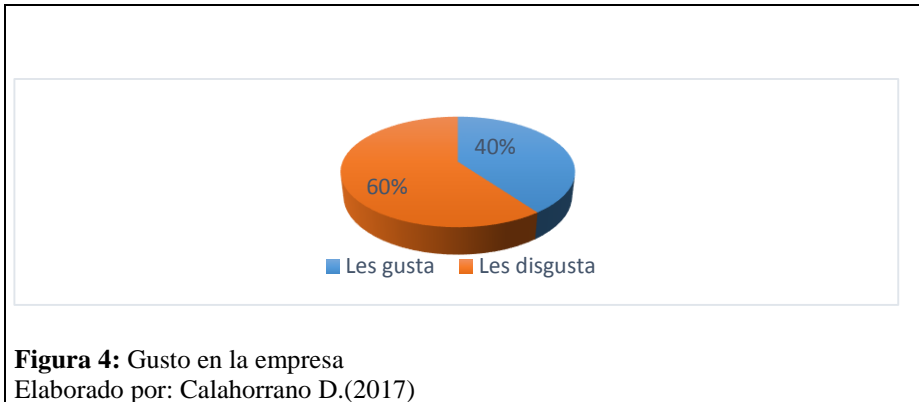
2. - Cómo se siente en la empresa Equisercon y en el caso de que su respuesta sea regular o mal escriba el por qué.



Interpretación

De acuerdo a los resultados se observa que hay bienestar en la empresa y están a gusto con el ambiente laboral manejado en la organización. Por el lado negativo las personas no se encuentran conformes en la entidad, y todos ellos expresaron que es debido a que los sueldos no son cancelados en el tiempo oportuno.

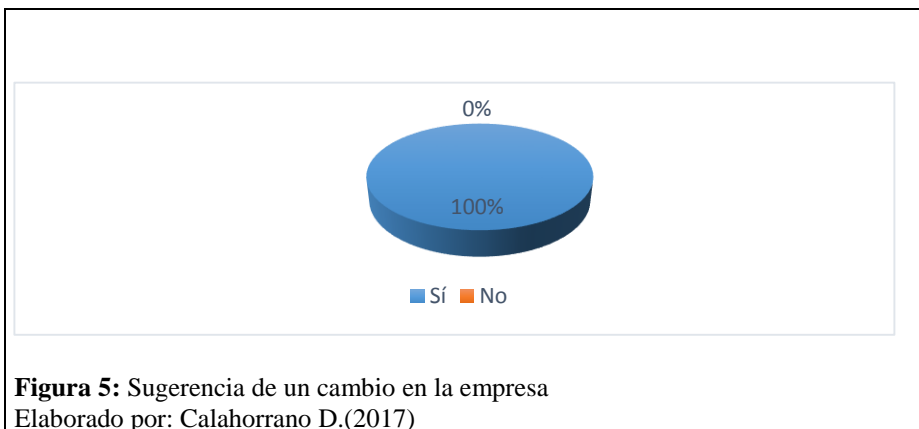
3.- Qué es lo que más le gusta y le disgusta de la empresa



Interpretación

14 trabajadores, indican que les disgusta el incumplimiento en los pagos, situación que no los tiene conformes y refieren que es causa de desmotivación en el ejercicio de sus actividades. Respecto a las cuestiones positivas se refirieron 21 empleados.

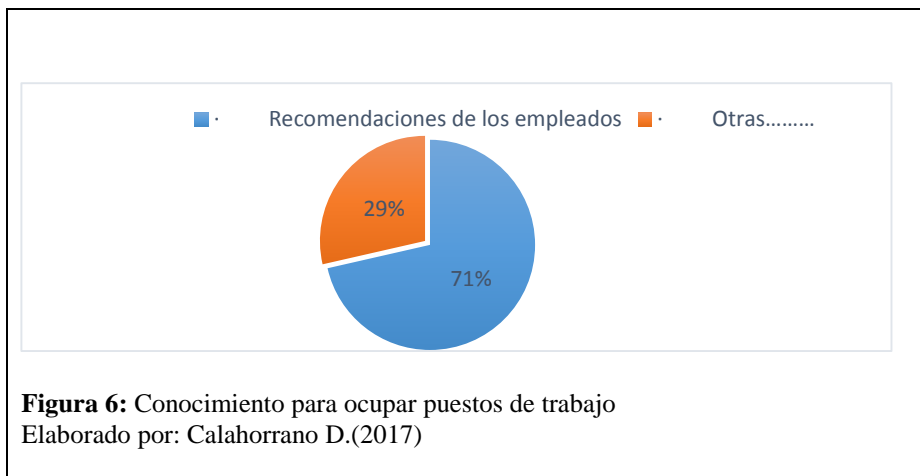
4.- Considera usted que algún método o proceso de la empresa se debería mejorar, cambiar o implementar.



Interpretación

El total de los encuestados propusieron cambios en la empresa. El 27% sugiere que se mejore la puntualidad en los pagos ya que constituye la fuente primordial de la sobrevivencia del trabajador; el 73% pide implementar un proceso de capacitación para los nuevos trabajadores.

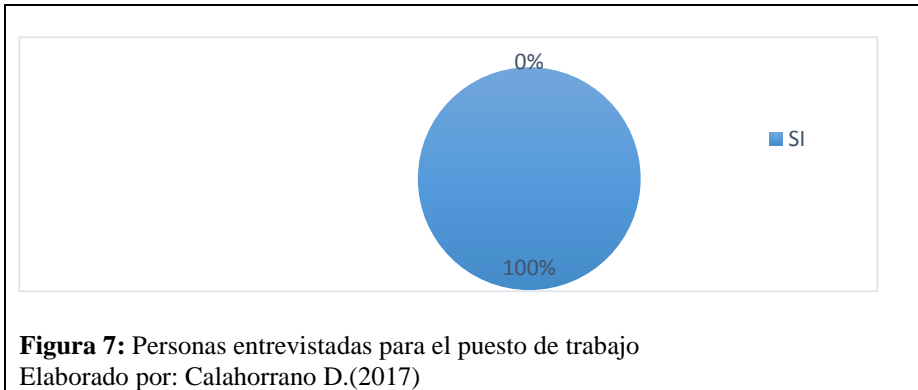
5.- Refiera cómo se enteró Usted que necesitaban una persona en la empresa EQUISERCON para ocupar el cargo que ahora está desempeñando.



Interpretación

Solo 10 trabajadores, manifestaron que conocieron de la vacante por medio de amigos y colegas que trabajan en la empresa Equisercon; mientras que 25 empleados, recibió una llamada telefónica por parte del encargado del proceso de selección, de los cuales ocho trabajadores, determina que le llamaron por referencias emitidas por sus anteriores jefes, y 17 trabajadores, por recomendaciones realizadas al jefe por parte de amigos que trabajan en la empresa y conocían de las capacidades y competencias de la persona.

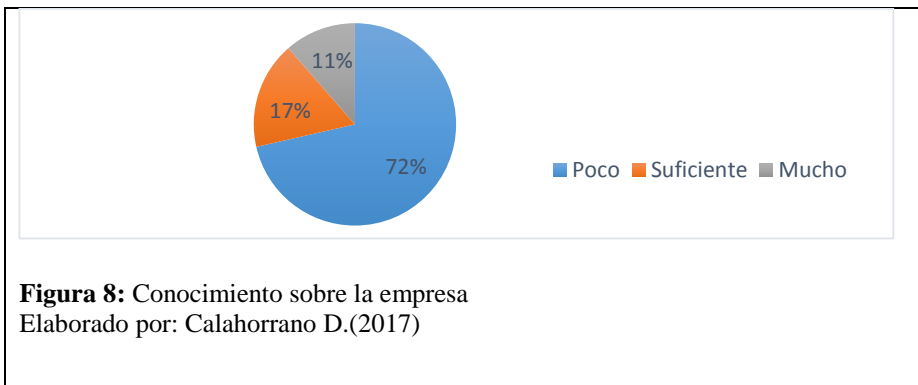
6. - Una vez que dejó su carpeta, ¿Le llamaron a una entrevista? En el caso que su respuesta sea SÍ detalle lo que se realizó en la entrevista.



Interpretación

El total de encuestados testifican haber sido llamados a una entrevista, recibieron breve información sobre el giro de negocios de la empresa y las funciones básicas a desempeñar en el cargo para el cual le están contratando.

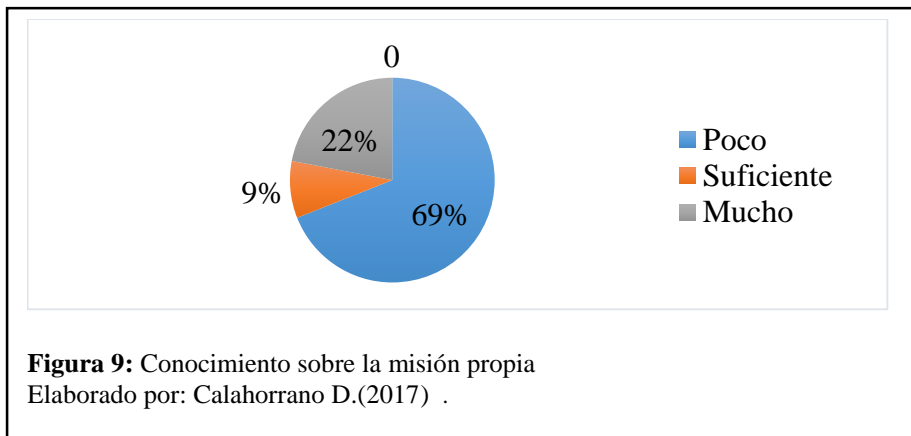
7.- ¿Qué grado de conocimiento tiene acerca de Visión, Misión, Valores de Equisercon?



Interpretación

Se demuestra que 25 personas, conoce poco sobre la cultura organizacional. Solo cuatro empleados, dominan completamente la misión, visión y valores de la compañía, mientras que seis encuestados, conocen lo suficiente sobre estos aspectos organizacionales.

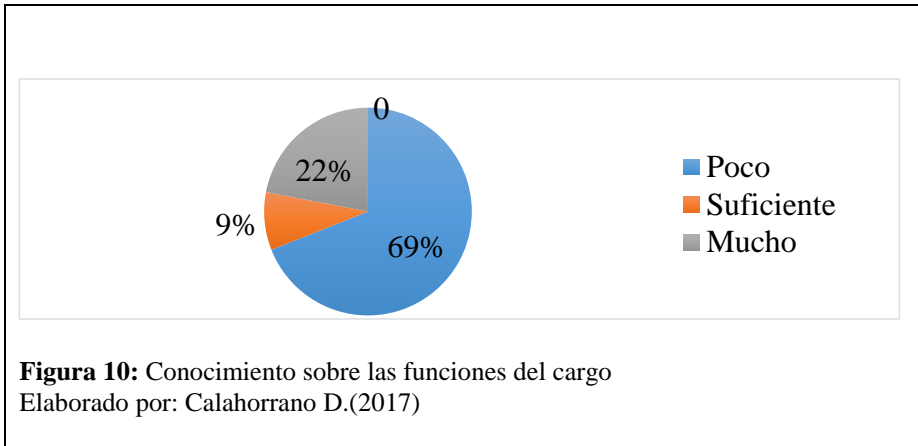
8.- ¿Cuánto conoce de la misión del cargo que Ud. desempeña en la Empresa



Interpretación

Se puede evidenciar que 24 personas, conocen poco sobre la misión que atañe al cargo que ocupan en la entidad; solo ocho trabajadores, tiene conocimiento sobre ella, mientras que tres, conoce solo lo suficiente al respecto.

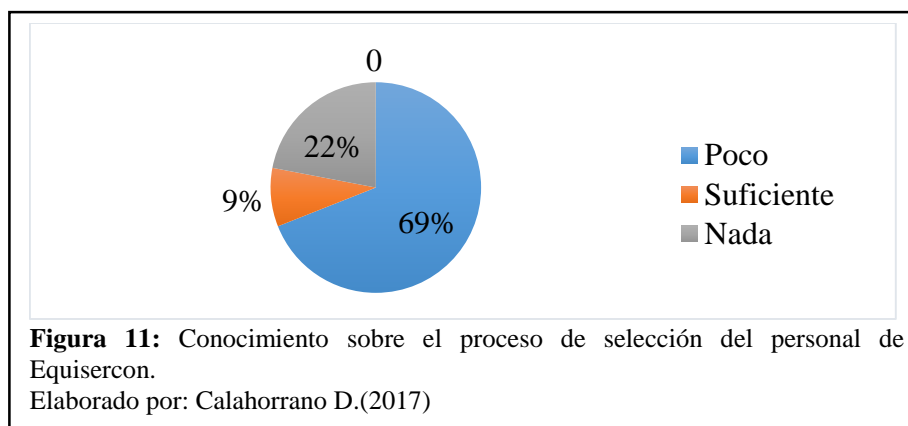
9.- ¿Conoce las funciones esenciales que realiza en el cargo que desempeña?



Interpretación

En la empresa Equisercon el conocimiento de las funciones esenciales de los trabajadores no constituyen una fortaleza, 24 personas de las encuestas, de conocer poco acerca de las tareas de la organización. Solo tres empleados, conoce los aspectos básicos; mientras que ocho empleados, muestra un grado de conocimiento superior.

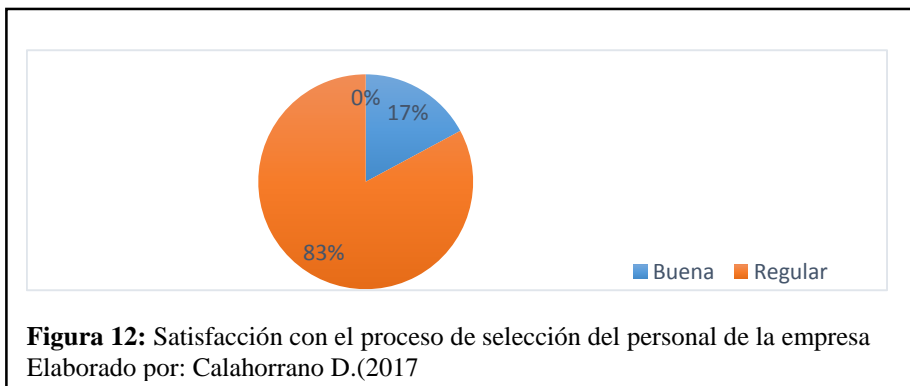
10.- ¿Cuánto conoce del proceso de selección del personal de Equisercon.



Interpretación

Unas 24 personas, es decir, la mayoría, conoce del proceso de selección de la organización en un poco nivel, lo que demuestra que no existe un nivel de seguridad suficiente de la existencia y forma de ejecución de la gestión del personal; tres personas, conoce lo básico o necesario; y ocho personas, no conoce nada de este método, lo que implica que hay un desconocimiento absoluto de la existencia de esta gestión del personal que ingresa al centro.

11- ¿Cuál es su percepción acerca del proceso de selección en el que Ud. participó en Equisercon.

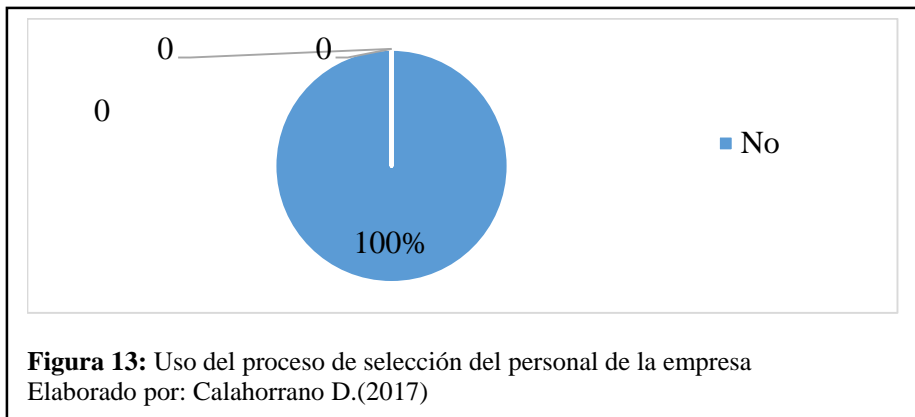


Interpretación

29 personas, está insatisfecho con el proceso en el que participó pues lo catalogan de regular, mientras que seis personas, lo recuerdan como Bueno. Sin dudas, la percepción general indica que el proceso de selección del personal debe mejorar.

PREGUNTAS EXCLUSIVAS PARA EL PERSONAL DE RRHH

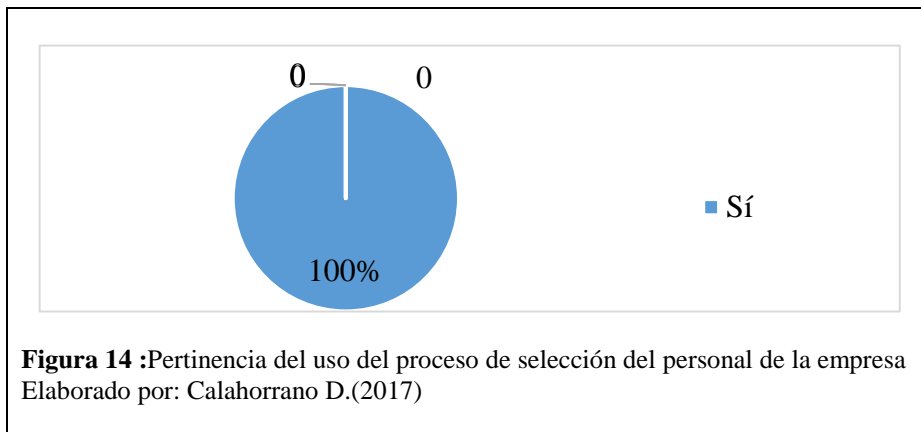
12.- ¿Para contratar al personal usan algún proceso de selección?



Interpretación:

Cabe destacar que todos los responsables o involucrados en el área de RRHH indican que no cuentan con un proceso de selección del personal de la empresa, aspecto que podría ser la causa del desconocimiento en la gestión del personal de la organización, en coherencia con las necesidades e intereses de la organización

13.- Consideran necesario implementar en la empresa un proceso de selección del personal, explique el porqué.



Interpretación

El total del personal considera necesario implementar en la entidad un proceso de reclutamiento y selección del personal.

14.- En el caso que la empresa no maneje un proceso de selección indique las causas por las no se ha implementado.

Interpretación

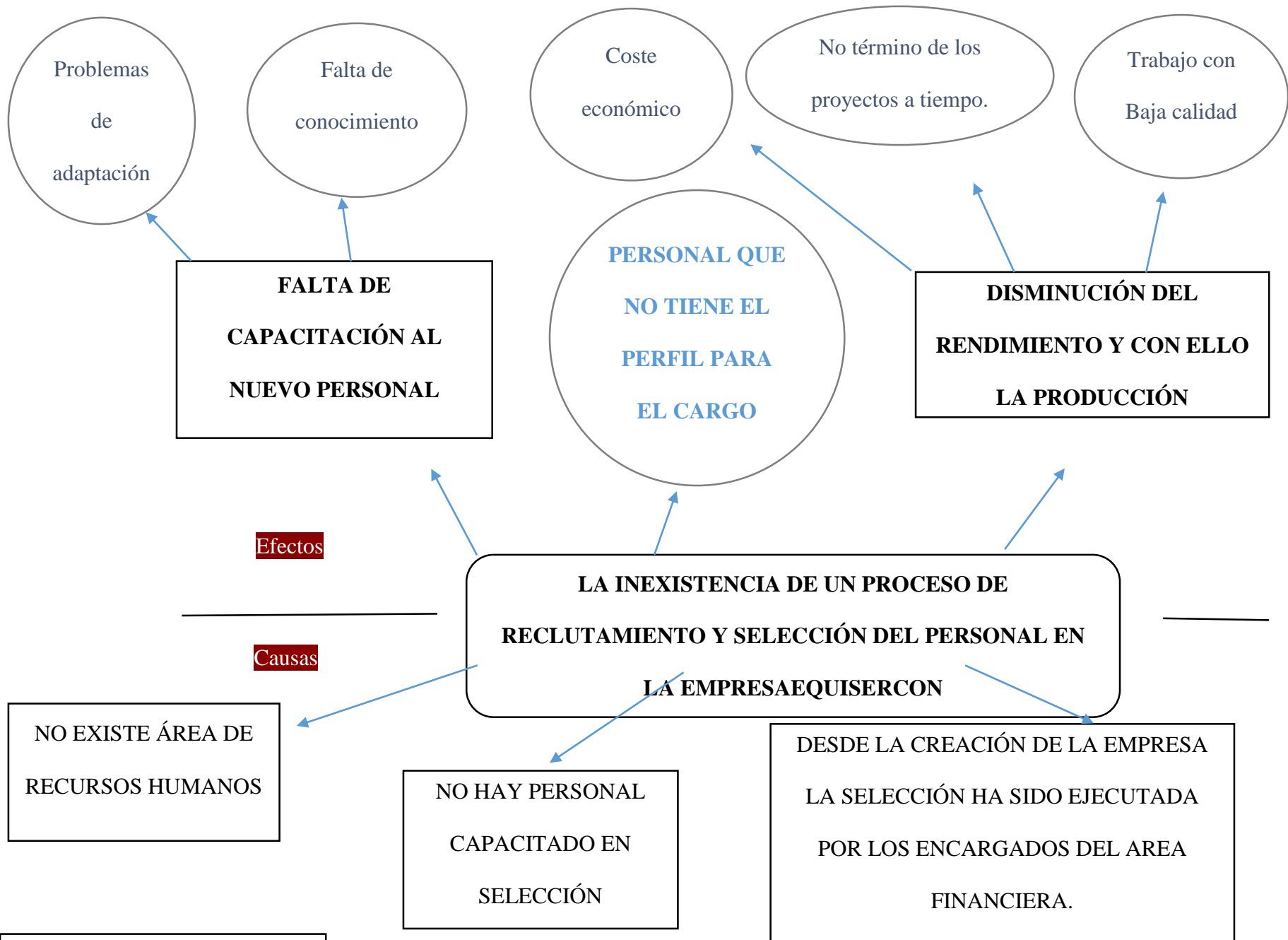
El personal de Recursos Humanos de la empresa Equisercon refiere en la encuesta que no se maneja un proceso de selección porque anteriormente no existía el área de RRHH y hace aproximadamente dos meses se está trabajando en torno a la formación de este departamento, y por ende de sus funciones. Además expresan que no había profesionales capacitados para realizar el proceso de selección del personal, y durante muchos años la selección ha sido realizada por el personal del área de finanzas.

1.7.2 La observación

Luego de reiteradas sesiones de observación, tomando como base una guía con los principales parámetros a medir en relación al proceso de selección del personal, así como las dinámicas de trabajo que se establecen en las diferentes áreas de la producción de la empresa Equisercon, específicamente de los empleados del departamento de Recursos Humanos, se identificó cuáles son las principales causas de los problemas que aquejaban a la empresa.

Las posibilidades de crecimiento y desarrollo económico de la organización se veían limitadas debido a la desmotivación que existía en sus instalaciones por la escasa capacitación de algunos empleados para el desempeño de sus funciones y tareas, y el desconocimiento que existía sobre los objetivos de las actividades que realizaban.

Esta situación queda mejor ilustrada en el *Árbol de Problemas*, el cual permite identificar las problemáticas a las cuales la propuesta de este estudio debe dar solución.



Elaborado por: Calahorrano D. (2017)

1.8 Análisis de la información

Luego de organizar y procesar la información recopilada a través de la técnica de la encuesta, y a partir de lo observado, se propuso el análisis de los datos recogidos durante la experiencia, a partir de la implementación de tres métodos:

Método científico

De acuerdo con Ruiz (2007) el método científico permite relacionar los resultados derivados tanto de la teoría como de la práctica: “para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos” (p. 6).

A partir de este método de análisis, se buscaba contrastar las propuestas provenientes de la teoría referida al proceso de selección del personal por competencias, las consecuencias de no contar con esta gestión primaria del personal de una organización, así como sus posibles maneras de implementación, con el objetivo de profundizar en la manera de darle solución a la problemática de la empresa de forma fundamentada y efectiva.

Método inductivo-deductivo

La *estrategia inductiva* supone “pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los

casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir, generaliza los resultados” (Ruiz, 2007, p. 9).

En cambio, el *método deductivo* posibilita lo contrario, es decir, transitar de apreciaciones muy generales a otras muy particulares, “con la idea de construir una realidad a través de indicadores y referentes empíricos, es decir, determinar hipótesis que serán comprobadas con posterioridad, lo cual permitirá medir las consecuencias de determinado fenómeno” (Ruiz, 2007, p. 8).

El empleo de este método en esta investigación, permitió extrapolar resultados de otras investigaciones semejantes y proponer las soluciones emergentes en otras experiencias, así como extender los resultados derivados del proyecto de estudio, con la intención de insistir en la necesidad de contar en las organizaciones con un proceso de selección del personal por competencia que conlleve a una mayor motivación y productividad de los empleados, y así garantizar la eficiencia en todas las áreas de la empresa.

Triangulación

En opinión de varios autores, el método no es un camino completamente infalible para acceder al conocimiento; constituye tan solo una propuesta racional para llegar a su obtención, por lo que se afirma que no hay un método único en la ciencia (Bernal, 2006; Creswell, 2005; Hernández et al, 2010). Por ello, es beneficioso tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección, se le denomina triangulación de datos.

1.8.1 Resultados del análisis

El empleo de los métodos científico e inductivo-deductivo permitió la recopilación de datos realizada durante la experiencia mediante la técnica de la encuesta y también a través del método de la Observación. En este acápite aparece el análisis en correspondencia con los fundamentos teóricos que existe sobre este tema.

El problema encontrado en la empresa Equisercon estuvo directamente generado por la inexistencia en la organización del área de RRHH por aproximadamente 10 años, y por ende la falta de personal capacitado para la gestión del recurso humano. Era el departamento financiero el que asumía tal responsabilidad que compete a un departamento de Recursos Humanos, por tanto, la empresa carecía de técnicas adecuadas para el proceso de reclutamiento de su personal.

Para el proceso de selección del personal es fundamental la participación y capacitación de los especialistas del Departamento de Recursos Humanos, que estos conozcan cómo emplear un manual de reclutamiento de los trabajadores por competencias, carecer de ello trae como consecuencia el no tener establecidos los perfiles de cargo que sirven de base para la aprobación de los aspirantes a un puesto laboral durante el procedimiento de selección del personal.

Es importante que el departamento de RRHH tenga identificado el perfil de cargo que requiere cada área de la entidad, es decir, las habilidades de comunicación y

razonamiento, cuota de experiencia y de instrucción formal, capacidad para seguir orientaciones, entre otros aspectos; de lo contrario el proceso de selección resultaría poco provechoso y las metas de la organización pueden verse desvirtuadas por la incompetencia de los trabajadores.

La presencia de un personal de Recursos Humanos poco capacitado impedía que estos dominasen cómo, durante las entrevistas para la elección de los trabajadores, medir las competencias, habilidades, motivaciones y rasgos de la personalidad de los candidatos, lo que trae como consecuencia perder la posibilidad de contratar al más preparado para ejercer determinadas funciones, por tanto, los objetivos organizacionales se ven limitados.

Desarrollar un proceso de reclutamiento permite reunir un grupo idóneo de solicitantes y dar inicio al proceso de selección, conformado por una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Constituye una estrategia mediante la cual se procede a “una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y luego establecer una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal” (Castaño, Merced, & Prieto, 2011, p. 15).

En ese sentido, prescindir de un Manual de proceso de selección del personal implica carecer de un cuestionario adecuado, durante las entrevistas de trabajo, para el levantamiento de información sobre los aspirantes, lo que se traduce en un

procedimiento inapropiado para valorar y comparar los niveles culturales y profesionales de los candidatos a la hora de proceder a su elección.

De manera general, la encuesta permitió corroborar que las personas que ingresaban a Equisercon no transitaban por un proceso de selección adecuado, ya que en cuanto llegaban los candidatos a la empresa, automáticamente se procedía a su contratación; por tanto se manifestó la inexistencia de una adecuada inducción en donde se explicase con detalles la razón de ser de la empresa: la visión, misión y valores de la entidad, no es de extrañar que los empleados desconocieran la existencia de un proceso de selección, y de las funciones, actividades y responsabilidades que implicaba ocupar un cargo determinado.

Por su parte, el empleo del recurso de la observación permitió comprobar las consecuencias derivadas de la problemática detectada a partir de la Encuesta, como es la insatisfacción en la persona contratada una vez que transita por un periodo de prueba en la Institución. Es importante saber qué posibilidades de desarrollo profesional se pueden ofrecen y, sobre todo, tener también en cuenta las actitudes de los candidatos (Soria, 2014).

La inexistencia de un proceso de selección del personal por competencias incidía en el aumento de la rotación. Esta inestabilidad del personal provocaba una mayor inversión de tiempo y dinero en el entrenamiento de los nuevos trabajadores y, además, una pérdida de productividad, ya que durante este periodo no se rinde al ciento por ciento.

Existían en la entidad problemas de adaptación e integración, lo que conllevaba a la falta de cohesión en el grupo o departamento determinado. Cuando en un puesto laboral se requiere de trabajo en equipo y se contrata a una persona individualista, seguramente la adaptación o integración demorará más (Soria, 2014), si llegase a ocurrir. Ello explica la existencia de un desfavorable clima laboral, en tanto las emociones se contagian, si se cuenta con un personal insatisfecho o que no se adapta al puesto de trabajo se contamina el ambiente de la compañía. Incluso, si se contrata a una persona que no tiene las capacidades necesarias para rendir y cumplir correctamente sus funciones, pueden surgir diversos rumores que afecten el entorno profesional.

Obviamente, si se cuenta con empleados sin las aptitudes y actitudes necesarias para el puesto, el rendimiento disminuirá y con ello la producción. Este problema puede ser dañino para la empresa y/o para los colaboradores. Para la organización objeto de estudio suponía un coste económico y para los colaboradores no terminar los proyectos a tiempo o con una calidad baja.

Por último, si se contrata a un personal que no se adecua al perfil del puesto, los costos en formación/capacitación aumentarán. Es importante conocer bien las características y exigencias del puesto de trabajo y, a partir de ahí, definir las competencias necesarias para un buen desempeño; una vez definidas, hay que detectarlas en la entrevista formulando preguntas basadas en comportamientos anteriores (Soria, 2014).

En la actualidad las sociedades y las tecnologías son cada vez más complejas e innovadoras, por lo que la gestión empresarial se ve obligada a vivir la competitividad

en que se ven sometidos las organizaciones, sobre todo las de servicio. Y es que los clientes externos buscan satisfacer sus necesidades con productos y servicios más baratos y mejores. Según Cánaves (2011), elegir y contar con profesionales capacitados les permite a la entidad que los individuos se adapten rápidamente al puesto de trabajo, poseer “una imagen clara de las actividades a desempeñar aumenta la confianza y mejora el desarrollo individual, elimina posibles temores e incompetencia o desconfianza, incrementa la satisfacción en el puesto y finalmente propicia el desarrollo de habilidades humanas y técnicas” (p. 12).

El que la empresa Equisercon no haya resuelto a tiempo el problema de la selección del personal repercutió negativamente en la actividad de los trabajadores que ingresaban a la empresa, pues en la mayoría de los casos se les dificultaba la adaptación al medio laboral, así como ejecutar las funciones con eficiencia y en el menor tiempo posible, aspecto que afectaba directamente a la organización ya que en muchas de las ocasiones ingresaba personal no apto para el cargo, lo que implicaba la pérdida de tiempo, de economía y de productividad.

De ahí que los trabajadores y directivos de la organización, que transitaron por la experiencia sistematizada, determinaron la necesidad primordial de la implementación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, partiendo de la elaboración de un manual que establezca los pasos a seguir por los especialistas de Recursos Humanos para elegir a los candidatos idóneos, con las mejores habilidades y destrezas, de acuerdo al perfil profesional que responde a las expectativas de la empresa.

En los últimos años la gestión por competencias propuesto en 1973 por MacClelland se posiciona como un modelo efectivo para cumplir las exigencias del contexto empresarial actual, y en lo relacionado con la gestión del recurso humano, de acuerdo con Ladino y Orozco (2008), el proceso de selección por competencias permite “atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (p. 42).

Tal como refiere Alles (2004), la gestión por competencias favorece la alineación del capital intelectual de una empresa con su estrategia de negocios, propiciando el desarrollo empresarial al mismo tiempo que el desarrollo profesional de las personas; y en ello consistió la propuesta del proyecto de investigación tras vivir la experiencia de sistematizar las dinámicas de la entidad objeto de estudio.

La selección del personal por competencias garantizaba el aprovechamiento al máximo de las potencialidades de los trabajadores en función de los objetivos organizacionales, que la adaptación e integración a las áreas de trabajo se realizara en un menor tiempo, la reducción o corrección a tiempo de los errores, el comprometimiento con los objetivos individuales y colectivos a corto y mediano plazo, que impere la disciplina y el orden, así como un ambiente laboral favorable.

2. Segunda Parte

2.1 Justificación

Una empresa no es más que lo que haga y desarrolle su capital humano (Chamarro, 2010, p. 6). Partiendo de esta máxima y motivados por la idea de que la empresa Equisercon contase con trabajadores comprometidos con las estrategias de crecimiento y desarrollo de la organización, identificados con las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo, que sean además competentes para las actividades que debe realizar, se justificó la intervención y sistematización de este proyecto en la dinámica empresarial de esa organización.

De ahí que el principal propósito de esta experiencia fue proponer un Manual para el proceso de selección del personal por competencias, justificado precisamente en la necesidad que reconocía tener la propia organización de capacitar a los empleados del departamento de RRHH en aras de que fundamentasen la entrada de nuevos trabajadores sobre la base de la idoneidad para cada puesto laboral, de lo cual se derivaron el resto de los procesos productivos de la institución.

El perfil de los empleados de Equisercon, que fue evaluado con la aplicación de la encuesta y la observación de las dinámicas de la compañía, manifestaba el descontento que sentían los trabajadores con el desarrollo de determinadas actividades definidas dentro de su puesto de trabajo; la ignorancia que existía sobre la cultura e identidad organizacional; la carencia de motivación ante la precaria información que han recibido

sobre la importancia de su esfuerzo y su labor; la falta de capacitación de los empleados para desempeñar las actividades laborales, y ser productivos; todo ello provocado por la falta de la técnica para el reclutamiento y contratación del personal teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.

De ahí la pertinencia de la propuesta derivada de esta investigación, en tanto constituyó una herramienta fundamental para la institución, permitiéndole conocer y aplicar el proceso de selección del personal, y beneficiarse de sus resultados.

El manual para establecer los perfiles para la selección por competencias tenía la pretensión de fortalecer las estructuras de toda la organización, ya que sin lugar a dudas se estaba contribuyendo a un éxito empresarial sólido y perdurable que beneficia a todos sus involucrados. Además, se convirtió en un instrumento de cambio, mejora y búsqueda de nuevas oportunidades que demanda el departamento de talento humano y la empresa Equisercon en su totalidad.

Con este proyecto, los empleados encargados de área de Talento Humano de Equisercon finalmente lograron que se implementara un proceso de selección basado en las competencias y el profesionalismo de la persona que desea el trabajo, ello ofrecía como resultado menos errores en el proceso de selección de la organización. La propuesta que se hizo estuvo sustentada en la búsqueda de la satisfacción de los usuarios de la organización, porque se ofreció personal altamente calificado y se pudo construir mejoras en la calidad de trabajo y productividad.

2.2 Caracterización de los beneficiarios

De manera general, la principal beneficiada con la propuesta aquí realizada fue Equisercon Cía. Ltda; una empresa que proporciona servicios de alquiler de maquinaria y equipos pesados, construcción de vías, accesos plataformas, mantenimiento vial, que tiene la Misión de: “Proveer servicios y soluciones integrales de excelencia para la industria”.

La solución que se ofreció estuvo en correspondencia con la Visión que defiende la entidad de: “Ser líderes en la provisión de servicios integrales de excelencia en la construcción de obras civiles, eléctricas, mecánicas y mantenimiento de vías integrando un equipo humano comprometido con los detalles en la ejecución de las obras”; también con los valores que se propuso mantener: “Practicamos la lealtad, respeto, profesionalismo, honestidad, puntualidad con altos estándares de calidad”.

Entre los beneficiados principales se encuentran las personas que en un futuro ingresen a la organización en busca de empleo, porque serán contratados de acuerdo a su perfil profesional para desempeñar funciones en las cuales se encuentran capacitados y no tendrán inconvenientes en la adaptación, integración y desempeño del cargo. De esta manera se convertirían en personas felices de trabajar en sus puestos laborales y comprometidos con los procesos corporativos y las necesidades de la compañía.

Se beneficiaron también los empleadores porque cuentan bajo su dependencia con un personal altamente capacitado, competente, motivado, comprometido; porque tendrán

mayor productividad, ahorro en tiempo y dinero, con lo cual la organización encamina los pasos para el crecimiento y desarrollo, como exige la competencia empresarial del contexto actual.

El personal del departamento de talento humano también resultó gratificado con el presente proyecto, pues el proceso de selección del personal contribuye a la credibilidad y seguridad dentro de la propia entidad y con los demás, operando con la más alta congruencia y el compromiso de triunfar.

La aceptación del proyecto por parte de los directivos de la empresa constituyó el primer paso para el éxito de la investigación, además de la colaboración prestada por los trabajadores a la hora de ser aplicados los instrumentos de investigación. La confiabilidad y claridad con que contestaron el cuestionario de la encuesta, y la manera en que permitieron que el escenario donde trabajan fuera observado, su cooperación y apoyo, permitió a los investigadores descubrir las causas de las fallas internas de la institución, derivadas de un deficiente proceso de selección del personal, para de esta manera proponer un manual para establecer los perfiles de selección por competencias.

También los clientes de la empresa contarán con una mejor prestación de servicios de una entidad con personal altamente calificado, pues Equisercon mantendrá estándares nacionales e internacionales en el empleo de personal competente, que optimiza los recursos empresariales para satisfacer las necesidades del usuario y contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

2.3 Interpretación

El proceso de selección por competencias constituyó una alternativa importante para ayudar a la empresa Equisercon a fomentar la mejora y superar dificultades que limitaban su desarrollo. La elaboración del Manual de selección del personal por competencias constituye un instrumento que permitió contar con cada uno de los subprocesos de selección, las políticas, los materiales y técnicas a aplicar para atraer e incorporación a los mejores candidatos para los puestos de trabajo vacantes, favoreciendo el desarrollo día a día del talento humano para un eficiente, adecuado y competitivo comportamiento organizacional.

2.3.1 Socialización

Para entender el contexto en el que fue presentado el proyecto de sistematización del trabajo en Equisercon, hay que partir del hecho de que en el periodo del estudio varias industrias chinas ingresaron al sector petrolero de Ecuador, lo cual generó una alta competencia, lo que llevó a reducir los convenios con potenciales clientes externos e internos, situación que afectó el nivel económico y a raíz de ello aumentó la desvinculación de los colaboradores y la desmotivación de los colaboradores. La situación influyó en gran medida en las emociones de los trabajadores de la empresa Equisercon, insatisfechos con el nivel remunerativo y las Políticas de Prestaciones y Beneficios que se ofrecía, y esto afectó directamente el clima laboral de la compañía.

Para el éxito de determinada investigación resulta imprescindible contar con las fuentes de información requeridas. Para recibir la cooperación de los empleados de la empresa, así como lograr la sensibilización y participación en el proyecto, se recurrió a establecer dos encuentros semanales con autorización de la Administración de la entidad, en los cuales se hablaba acerca de la pertinencia de realizar la sistematización de las áreas del trabajo para determinar las amenazas y debilidades que presentaba la organización, así como evaluar las causas y consecuencias de no contrarrestar las dificultades que sufría la organización.

Para cumplir con el primer objetivo de la sistematización: *Diagnosticar el proceso de selección de Equisercon para conocer las debilidades y amenazas a las que está expuesta la organización*, se partió de compartir con los trabajadores la hipótesis que se levantaba en relación a los obstáculos que sufrían los procesos de producción de la entidad, que tenían que ver con un inadecuado proceso de reclutamiento de su personal.

Ante la incredulidad de directivos y trabajadores, se procedió a describir algunas de las consecuencias que trae consigo el inadecuado proceso de selección de candidatos a un puesto de trabajo, como es la demora en la integración y adaptación al colectivo de la organización; la falta de conocimiento para ejercer determinada función dentro de la empresa; la realización del trabajo con poca calidad; la falta de motivación para realizar las tareas del área laboral, así como para involucrarse en programas de superación y capacitación.

Los directivos identificaron el coste económico que implicaba la situación y se logró la identificación de los trabajadores con los problemas de la empresa, cómo les perjudicaba en la dimensión profesional y en el orden emocional y personal. Una vez vencida esta etapa, se procedió a socializar los objetivos del proyecto de investigación, que no es más que elevar el rendimiento y la producción de la entidad a partir de contar con personal capacitado de acuerdo al perfil de cada cargo.

El proceso de socialización del proceso investigativo no solo contó con la participación de directivos generales y de departamentos, sino que se invitó a todo el personal de la entidad, de manera que se redujeran los ruidos en el canal de comunicación en relación a los objetivos de la sistematización, y se garantizara el entendimiento de cada fase del proyecto.

Estos espacios abrieron un marco para que los directivos solicitaran con honestidad la colaboración de los trabajadores para participar en la investigación, siendo capaces de escuchar las críticas y sugerencias de los empleados, sin tomar represalias contra estos. Propiciar el flujo de la comunicación directa entre administrativos y trabajadores resultó clave para iniciar la intervención en la empresa, pues ambas partes mediante un proceso de negociación sin intermediarios coincidieron en los aspectos que beneficiarían tanto a la entidad como a su personal.

En estas reuniones también se precisó que la intervención en la Institución no dañaría el horario de producción de la entidad, ni el tiempo libre de los trabajadores, sino que el proyecto ajustaría la implementación de las técnicas de investigación a las características

de la organización; y asimismo no supondría un elevado costo económico pues se realizaría con muchos de los recursos con el que cuenta la empresa.

Cuando los empleados de la organización constataron que sus opiniones y experiencias se tomarían como base para la investigación, que no se dañaría su permanencia en el puesto de trabajo, y entendieron los beneficios que traería el proyecto de investigación para un mejor desempeño dentro de la entidad, se mostraron motivados para participar en el estudio como fuentes de información.

A partir de los intercambios previos con los trabajadores y directivos, en los que estos saldaron sus dudas en cuanto al proyecto, el personal que labora en Equisercon comenzó a percibirse como beneficiario directo de la sistematización, se comenzó a apreciar primero su receptividad en torno a la propuesta de investigación; luego participaron voluntariamente en la aplicación de las técnicas de investigación, se mostraron en confianza para referirse a sus costumbres y funciones laborales; las razones y modos de entrada al centro; el proceso de selección del que fueron objeto; así como las limitaciones, quejas e inquietudes respecto a su jornada laboral.

Se pudo constatar que las actividades realizadas tuvieron una buena acogida y el desarrollo de las mismas se llevó a cabo con normalidad. El Gerente General analizó los pros y contra del proyecto para su empresa, y resultó oportuno el hecho de que la compañía se encontraba involucrada en un proceso de rediseño y reestructuración de sus funciones, a partir del cual se solicitaba que se implementase la sistematización en base a las políticas que se manejan en lo interno y externo de la organización.

Con el objetivo de implementar los procesos de selección por competencias, dentro del área de Talento Humano, para contar con personal altamente capacitado, competente y optimizar el rendimiento profesional de los servidores de EQUISERCON, fue necesario diagnosticar el proceso de selección de Equisercon; desarrollar un instrumento que permitiese seleccionar personal acorde a los perfiles por competencias; así como implementar el perfil por competencias que requiere cada cargo, para que las funciones fuesen desempeñadas de manera eficiente y eficaz.

Al presentarse la propuesta de este proyecto, el personal representante de la organización (Gerente General, Presidenta, Administrador, Contador) ofreció su aprobación. El diseño de los procesos de selección de personal por competencias para Equisercon, se convirtió en una herramienta que permitía indicar el camino apropiado para capacitar a los empleadores, específicamente a los trabajadores de RRHH, en la gestión del talento humano; perfeccionar la calidad del personal contratado; reducir el tiempo en el proceso de selección; promover la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres; y ampliar la capacidad de reacción frente a situaciones emergentes.

Con el objetivo de promover un proceso de selección por competencias adecuado se actualizaron los perfiles por competencias de los cargos, los cuales contienen la información necesaria de una forma altamente profesional. Una vez que se contó con un diccionario de las competencias profesionales afines a la empresa, se procedió a la socialización y sensibilización respecto a los resultados de la investigación con los decisores empresariales: el Gerente General, Presidenta, Administrador y Contador de la

empresa; con quienes, a través de reuniones y talleres, se trataron temas como: ¿Qué es una competencia?, ¿Qué es el perfil por competencias?, ¿Por qué la necesidad de actualizar el perfil por competencias?, ¿Cómo se identifican perfiles por competencias?

En esta segunda etapa del proyecto, la satisfacción de los directivos conllevó a la implementación del proceso de selección por competencia de manera libre. Al ejecutar el proyecto se pudo evidenciar que las actividades realizadas tuvieron una adecuada recepción y se efectuaron según lo planificado, en tanto el personal de la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA colaboró y se interesó por la implementación de las acciones derivadas del Manual de selección del personal por competencias.

2.3.2 Comunicación interna

La comunicación interna de los efectos del proyecto de sistematización resultó otro proceso de la investigación, que se dividió en tres fases: la capacitación de los directivos de la empresa y el personal de Recursos Humanos, la evaluación de proceso de selección del personal, y la socialización con los trabajadores.

El empleo exitoso de los canales de comunicación directos posibilitó que se entendieran los beneficios de contar en la organización con un Manual que establece los perfiles para la selección del personal por competencias, de manera tal que se crease un sistema de reclutamiento y selección del empleado más calificado que cumpla con las expectativas, intereses y necesidades de la empresa

Se procedió a un proceso de capacitación del personal con cargo de dirección en la empresa como es el Administrador General, el Contador y los Administradores de Campo. La capacitación se extendió por cuatro días, correspondiente a 20 horas de intercambio, donde se trataron temas concernientes a las Políticas de Reclutamiento y Selección de personal, Políticas de Contrataciones de Personal, Políticas de Inducción y Entrenamiento de Nuevo Personal, Políticas Salarial, Políticas de Capacitación y Desarrollo de Personal, Políticas de Rotación de Personal, Políticas de Evaluación del Personal; así como las Políticas de Cultura Organizacional.

En estas reuniones se percibió el nivel de desconocimiento que tenía este personal respecto al complejo proceso de selección, si bien los directivos reconocían sus limitaciones en cuanto a la gestión del talento humano, no eran capaces de distinguir las causas del origen del problema, lo que determinó la demora en la comprensión de los elementos que se aportaban en relación a la necesidad de invertir en la capacitación del personal de Recursos Humanos, como primer paso para la implementación de un proceso de reclutamiento efectivo.

Luego de la respuesta a las dudas y cuestionamientos del Consejo de Dirección de la empresa se comenzó a percibir su cooperación y la aceptación de los problemas identificados durante el diagnóstico del proceso de selección del personal que iban en detrimento del proceso de producción de la empresa, por no contar con profesionales competentes para cada área de trabajo. De ahí surgió la idea de vincular a los empleados del Departamento de Recursos Humanos a estas reuniones, pues constituyen el principal

eslabón de la cadena de comunicación entre los directivos y los trabajadores de la organización.

Resultó determinante además que el personal de Recursos Humanos comprendiera que el proceso de reclutamiento y contratación de profesionales en la empresa debía partir de un proceso de inducción óptimo en el que se explique la cultura institucional, la estructura organizativa de la Institución, las tareas y funciones de cada puesto de trabajo, el reglamento interno, las Normas Técnicas de Control Interno, para posteriormente iniciar el entrenamiento del empleado en el puesto de trabajo.

Paralelo a estos diálogos con el personal de Recursos Humanos, se procedió a la observación de las primeras entrevistas realizadas a los candidatos a ocupar las vacantes de la empresa que tomaron como referencia las indicaciones del Manual de reclutamiento. Estas evaluaciones del proceso de selección del personal resultaron beneficiosas para los empleadores que implementaban por primera vez el instrumento en un contexto real.

Sin embargo, no dejaron de identificarse errores en el procedimiento, por ello para mantener la transparencia y no afectar la eficiencia del proceso de selección del personal, las dudas y sugerencias se ventilaban con posterioridad a estas sesiones. Paulatinamente los trabajadores de la empresa fueron conociendo de los resultados de proyecto de investigación, y ofrecieron sugerencias de acuerdo a las experiencias devenidas de su postulación para el actual puesto de trabajo que ocupan. Escuchar a los trabajadores fue un aspecto clave, pues en sus criterios se encontraba la solución del

problema, de modo que no hubo que imponer ideas externas que fueran incompatibles con las generadas a lo interno de la organización.

La respuesta argumentada de las preguntas, la ejemplificación y aplicación de las soluciones a las dinámicas reales de la organización generaron un mayor nivel de confianza, que determinó una mayor motivación del personal por colaborar con el cambio y no hacer resistencia a él. La credibilidad del proceso de investigación se ganó desde el momento en que la comunicación de los resultados del diagnóstico y la proposición del instrumento que ofrece solución al problema del reclutamiento de personal de Equisercon, se realizó de manera transversal, sin dejar a ninguno de los profesionales fuera del proyecto.

2.4 Principales logros del aprendizaje

El primer logro del aprendizaje que se evidenció fue la preparación a la cual tuvo que someterse desde el punto de vista teórico y empírico para vivir la experiencia de una sistematización dentro de la empresa EQUISERCON CURACAO TRADERS CIA.LTDA. Estas capacidades fueron evidenciadas al exponer a los directivos de la organización la pertinencia del proyecto. La fundamentación con que se presentó la necesidad de un cambio en la empresa convenció a los empleadores y a quienes serían objeto del estudio para colaborar con la experiencia, en este caso los trabajadores de la empresa.

El empleo del método científico, inductivo-deductivo y los datos recopilados a partir de la aplicación de las técnicas de investigación demostró que cada revisión teórica y enfoque de investigación debe responder a las necesidades y características propias de cada escenario laboral, asimismo la funcionalidad de la ciencia de la Psicología en los procesos internos de las organizaciones económicas.

La importancia de este aprendizaje también estriba en entender que la preparación académica no culmina hasta que las habilidades, capacidades y competencias profesionales no son puestas a disposición de un problema real a solucionar, en este caso, los problemas en la gestión del recurso humano de una organización económica.

Ya específicamente de la experiencia vivida dentro de Equisercon, se aprende la idea de que es el hombre el motor impulsor de todos los procesos productivos de una organización, pero sobre todo que de sus competencias depende el crecimiento y desarrollo a nivel interno, de ahí que resulte imprescindible incentivar un exhaustivo proceso de selección del personal desde un inicio.

También se aprendió que la oportuna información a los empleados sobre sus funciones, deberes, obligaciones y derechos dentro de la entidad desde la primera entrevista de trabajo fomenta el compromiso con las acciones que en esta se desarrollan, la identificación con las actividades que se encaminan, lo cual debe responder a la misión, visión y valores que defiende la organización.

Se mostró que la asesoría de los psicólogos laborales permite hacer coincidir los intereses y competencias de los trabajadores con las características de las entidades, de ahí que su participación en la gestión del talento humano resulte imprescindible para capacitar al personal de RRHH en el proceso de selección del personal por competencias, como se demuestra en la empresa Equisercon.

Se entendió además que el proceso de selección del personal va más allá de la verificación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel: laboral, social, familiar; sino que la entrevista de selección debe evaluar el perfil profesional de los candidatos, las competencias personales y profesionales de los postulantes y valorar si coincide con los intereses y necesidades del puesto de trabajo al cual se dirige antes de elaborar un informe de elección.

Entre los otros logros de esta experiencia de aprendizaje estuvo además el haber resuelto un problema real a la empresa EQUISERCON, y que teniendo en cuenta los resultados emanados de la investigación, las soluciones se pueden extender a otras compañías con semejantes características y dificultades.

Esta realidad descrita a partir de la sistematización de la experiencia, permitió corroborar que los objetivos propuestos en un inicio han sido cumplimentados y promueven el deseo de continuar aplicando los conocimientos derivados de la Psicología organizacional en el desarrollo de diferentes sectores de la sociedad ecuatoriana.

Conclusiones

La aplicación de los fundamentos de la Psicología organizacional contribuye al crecimiento y desarrollo de las potencialidades de una compañía que pretende destacarse entre sus semejantes y lograr un posicionamiento en la competencia externa.

El enfoque mixto establecido durante la sistematización, así como la aplicación de métodos y técnicas cuantitativos como la Encuesta y cualitativos como la observación permitió constatar que el inadecuado proceso de selección del personal en la empresa Equisercon era el causante de las inconformidades de los trabajadores; la desmotivación para su desempeño; la falta de capacitación y superación de sus habilidades profesionales; desconocimiento de la cultura e identidad de la empresa.

La propuesta de redefinir el proceso de reclutamiento y selección de personal, a partir del diseño de un manual basado en las competencias de los aspirantes a un cargo, permite garantizar la contratación y promoción del mejor talento humano para la organización, teniendo en cuenta el cumplimiento y la efectividad de cada tarea y actividad en cada una de las fases del proceso. Para el desarrollo del proyecto fue necesario la actualización de los perfiles de cargo por competencias.

El diseño e implementación del proceso de selección por competencias fue posible gracias a los aprendizajes acumulados tras la revisión teórica de la Literatura y la implementación práctica de los métodos de investigación; lo que demuestra que la sistematización de la teoría y la práctica conllevan no solo a la superación de las habilidades sino a su vez a demostrar la aplicación de la ciencia de la Psicología en el contexto actual, para dar solución a un problema real de las empresas en Ecuador.

Recomendaciones

Usar correctamente el Manual de selección por competencias, para lograr que la empresa cuente entre sus colaboradores con personas comprometidas con los objetivos institucionales e identificadas con su puesto de trabajo; líderes altamente motivados, capaces de irradiar proactividad en cada ambiente; profesionales de alto nivel; trabajadores que respondan eficientemente a las exigencias del mundo actual.

Continuar con la capacitación del personal administrativo de la empresa Equisercon para enseñar a seleccionar por competencias, sobre todo a los que son de nuevo ingreso, y persistir en la evaluación de los cambios que se advierte a nivel empresarial con el objetivo de prevenir y evitar errores durante la implementación de la propuesta.

Incentivar la realización de este tipo de sistematizaciones en el terreno empresarial ecuatoriano, como aporte a la mejoría de la cultura organizacional del país.

Bibliografía

- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Granica
- Bernal, C. (2006). *Metodología de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Cánaves, N. (2011). *Formación y capacitación del personal. Estudio de caso: Pancha Cafetería Exótica*. Mar de la Plata.
- Castaño, M., Merced, G. d., & Prieto, J. (2011). *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal*. Madrid: R&S.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative Research*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarríc, G., Díaz, N., & Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. *Revista Wímb lu*, 10(1), 19-37.
- García, M., Hierro, E., & Jiménez, J. (2011). *Selección de personal*. Madrid: ESIC.
- Guillen, P., & Bolívar, B. (2012). *Creación de un Manual de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desarrollo organizacional*. Recuperado de La Empresa. Milagro-Ecuador:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2428/1/TESIS%2520CORREGIDA%2520PLAGIO-BOL%25C3%258DVAR%2520Y%2520PATRICIO%2520FINAL.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de Investigación*. México DF: McGram Hill Educación Quinta Edición.
- Ladino, A., & Orozco, D. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A.* Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Maldonado, R. (2013). *Entrevista laboral y selección de personal*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar .
- Mertens, L. (2010). *La gestión por competencias en la empresa y formación profesional*. Madrid: Editorial OEI.
- Montes, J., & González, P. (2006). *Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias.
- Palencia, M. L. (2012). *Metodología de la Investigación*. UNAD.
- Peña, E. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocios*, 2(1), 121-144.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Coleccion Héctor Merino Rodríguez. Recuperado el 08 de nov de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=r4yrEW9Jhe0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ruiz, R. (2007). *El Método Científico y sus Etapas*. México: Díaz de Santos.

- Salgado, N. (2013). *La Observación*. Recuperado de <http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2010/03/la-observacion.pdf>
- Soria, E. (2014). *¿Qué consecuencias se derivan de una mala selección?* Recuperado de <http://www.vicentebenavent.es/blog/2014/08/6-consecuencias-de-una-mala-seleccion-de-personal/>
- Spencer, & Spencer. (2003). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York.
- Stanton, E. (1996). *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*. México: Edit. Limusa.
- Stoner, J., & Freeman, R. (2004). *Administración*. Editorial Prentice Hall.

Anexos

Anexo 1: Diccionario de competencias de la empresa Equisercon

LIDERAZGO	
Es la capacidad y habilidad que tiene una persona para orientar a un grupo de seres humanos en una dirección determinada, motiva a despertar valores y a trabajar en torno al desarrollo preocupando siempre en la socialización y desempeño grupal. Es la capacidad de identificar objetivos, trabajar entorno a alcanzar dichos objetivos incentivando siempre el trabajo en grupo, permite la participación de todos y cada uno de los miembros del grupo, considera válidas las opiniones de los demás, busca reforzar ideas y contribuir en las decisiones del grupo y mantener como principal herramienta de trabajo la comunicación.	
A	Orienta el trabajo de su grupo en una dirección determinada y correcta. Fija objetivos, trabaja en torno a alcanzar dichos objetivos conjuntamente con su grupo. Se comunica con el grupo, escucha sugerencias, trabaja en reforzar ideas.
B	El grupo lo considera un líder, fija objetivos y realiza un correcto seguimiento, escucha y es escuchado mediante el uso de la comunicación.
C	Fija objetivos que son aprobados por el grupo y realiza un correcto seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no le ve como líder. Le dificulta fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y dar seguimiento (Alles M. , 2002, p. 17).

COMUNICACIÓN	
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de una forma clara y directa, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante una labor. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica tanto de los grupos como de manera individual y el diseño efectivo de reuniones.	

A	Demuestra habilidad para expresar sus ideas, objetivos y planes de acción que tiene en mente para el progreso de Equisercon. Utiliza herramientas y metodologías adecuadas para comunicar con los clientes internos y externos y personas en general.
B	Es reconocido en el área que le compete por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender y dar a comprender sus ideas, muestra capacidad para dirigir reuniones de manera explícita y entendible.
C	No muestra dificultad al pronunciar términos y organizar mensajes, no es problema para él comunicar cuando hay presencia de ruido y ligeras interrupciones.
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son muy comprensibles lo que genera malas interpretaciones (Alles, 2002, p. 34).

CALIDAD DE TRABAJO	
Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad y la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento; demostrar constantemente interés por aprender.	
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos. Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia; demuestra interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Es reconocido por sus amplios conocimientos; demuestra interés por aprender.
C	Conoce en profundidad todos los temas relacionados con su especialidad.
D	Conoce temas de su especialidad sin alcanzar los niveles requeridos o, aunque sus conocimientos sean los adecuados, no muestra interés por compartirlos (Alles, 2002, p. 28).

RESPONSABILIDAD	
Está asociado al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses. La tarea asignada está en primer lugar. Muestra su interés por Equisercon en todos los aspectos que esté implicado, incluyendo la puntualidad y la búsqueda de	

calidad en el trabajo encomendado.	
A	Realiza las tareas encomendadas con dedicación, entusiasmo, calidad y puntualidad. Se esfuerza por alcanzar los mejores resultados posibles proporcionando seguridad y visión de progreso.
B	Cumple con las tareas encomendadas en el tiempo acordado y con la calidad requerida. Constantemente muestra preocupación por cumplir estrictamente su trabajo sin necesidad de recibir órdenes.
C	Busca cumplir con los objetivos procurando siempre que estos cuenten con la calidad y el mayor nivel de perfección.
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente las dos cosas a la vez (Alles, 2002, p. 55).

TRABAJO EN EQUIPO	
Es la capacidad de trabajar activamente en la persecución de una meta común dejando de lado intereses personales y poniendo como prioridad los objetivos del equipo.	
A	Equisercon es un solo equipo. Cooperan todos sus miembros que la conforman para el logro de los objetivos organizacionales. Considerando como lo más relevante alcanzar en conjunto el éxito empresarial al cultivar un buen clima organizacional. Trata a otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata su área.
B	Promueven el trabajo en equipo con otras áreas de la empresa. Crean un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene superando situaciones de conflicto interpersonal, centrados en el logro de fines compartidos.
C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Da prioridad al interés del grupo por encima del interés personal.
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le conviene o preocupa el tema en cuestión (Alles, 2002, p. 55).

PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Es la capacidad para razonar y la forma con la que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para analizar lógicamente. La capacidad de identificar problemas. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos contables y establecer conexiones con datos contables; además de contar con una capacidad favorable en la hora de dar respuestas a problemas inmediatos.	
A	Realiza un análisis lógico, identifica problemas, reconoce información significativa. Cuenta con gran capacidad para analizar, organizar y presentar datos contables, financieros y establece conexión relevante con datos numéricos.
B	Identifica problemas, analiza información, posee gran capacidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexión con datos numéricos.
C	Analiza e identifica los problemas y presenta datos numéricos.
D	Tiene dificultad de análisis y para coordinar datos numéricos (Alles, 2002, p. 59).

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	
Es la capacidad continua por controlar y supervisar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	
A	Da seguimiento a los trabajos asignados con el fin de asegurar que se cumplan con los estándares de orden y calidad encomendados. Se preocupa por mejorar el orden de los trabajadores distribuidos en los diferentes campos del Oriente, instrumentos de trabajo, materiales, maquinarias. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
B	Realiza el seguimiento del trabajo de los empleados vigilando su calidad y así asegurar que los procedimientos e instrucciones dadas se están

	cumpliendo a cabalidad. Lleva un registro de las actividades propias y de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos establecidos en Equisercon.
C	Muestra preocupación por la claridad, por lo que se apoya en la presentación de las instrucciones mediante fotografías, videos, o por escrito.
D	Muestra preocupación por el orden y la claridad, pero se le dificulta llevar el control de las dos (Alles, 2002, p. 60).

INICIATIVA	
Es la capacidad de trabajar de forma activa, dando soluciones rápidas e instantáneas a los problemas que se presentan. No solo consiste en pensar soluciones a futuro si no en el momento mismo de la situación presente. Consiste en actuar con acciones comprobables y que den buen resultado y no solo basarse en palabras, (más hechos y menos palabras).	
A	Previene situaciones desagradables mediante la creación de planes a mediano y largo plazo. Elabora planes de contingencias. Es promotor de ideas innovadoras.
B	Crea soluciones inmediatas a problemas, busca dar respuestas positivas a los cambios y se esmera porque aquellas propuestas planificadas sean puestas en práctica.
C	Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Resuelve problemas del momento de forma adecuada pero no siempre tiene una visión hacia el futuro (Alles, 2002, p. 24).

TRABAJO BAJO PRESIÓN	
Capacidad de trabajar con alto nivel de desempeño en circunstancias que exigen mucha presión de tiempo, dinero, desacuerdos, oposiciones, desastres naturales, cargas de trabajo, imprevistos.	
A	Alcanza los objetivos con alto grado de desempeño y calidad pese a las circunstancias exigentes que le puedan limitar.

B	Alcanza sus metas por encima de las personas o circunstancias que estén en contra de su trabajo.
C	Alcanza los objetivos, aunque esté presionado.
D	Su desempeño disminuye en situaciones de mucha presión (Alles, 2002, p. 28).

ADAPTABILIDAD

Es la capacidad de acoplar de forma rápida y adecuada los distintos cambios, variaciones que se presenten en el transcurso de su vida como trabajador.	
A	La capacidad para adaptarse a los cambios climáticos, tareas, personas, grupos, materiales, maquinarias, sectores.
B	Se adapta de forma rápida a los distintos cambios y muestra entusiasmo lo que motiva al resto del grupo a continuar con sus labores de forma proactiva.
C	Pese a los diversos cambios que tenga que vivir continúa desempeñando sus funciones de forma responsable, eficiente y de calidad.
D	Tiene dificultad para acoplarse con rapidez y de forma efectiva a diversos cambios.

COMPROMISO

Los objetivos de la empresa los asume como suyos propios. Siente obligación por su propia voluntad, por desempeñar las funciones y alcanzar metas organizacionales.	
A	La persona siente la obligación de cumplir a cabalidad todas las responsabilidades, así también está entregado a la empresa, lo que le motiva a desempeñar las funciones con esmero. Se planea objetivos y se esfuerza por cumplirlos. Está involucrado y comprometido en alcanzar los objetivos de la empresa como si fueran suyos.
B	Asume responsabilidades, sean o no encomendadas, con absoluta entrega y compromiso. Siente entrega hacia la empresa lo que le lleva a cumplir las funciones a cabalidad.
C	Se entrega por la empresa de forma absoluta, y lucha por alcanzar los

	objetivos.
D	Desempeña las funciones encomendadas, pero en su nivel básico, no se identifica compromiso ni entrega hacia Equisercon por lo que se limita a hacer lo que se le encomienda (Alles, 2002, p. 32).

FLEXIBILIDAD	
Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos. Adaptarse a las distintas variaciones que se presente en el trabajo con actitud positiva, generando siempre un trabajo de calidad.	
A	Adaptarse de manera rápida y positiva a las distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos. Buscando siempre generar trabajo de calidad pese a las situaciones variantes que tenga que enfrentar.
B	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación y a las personas con el fin de beneficiar la calidad en las obras.
C	Aplica procedimientos adecuados para cada situación para alcanzar los objetivos globales del grupo y por ende de la empresa.
D	Acepta opiniones de los demás y los considera valiosos, pero le es difícil adaptarse con rapidez a variaciones (Alles, 2002, p. 45).

AUTOCONTROL	
Capacidad para controlar sus propias emociones negativas o positivas, además de mostrar actitud para no caer sobre provocaciones negativas de los demás, ni mostrar impulsividad ante situaciones estresantes que le lleven a perder el control.	
A	Manejo adecuado de las emociones. Responde de forma adecuada y sana ante situaciones que demanden avanzado nivel de estrés. No cae con facilidad frente a las provocaciones.
B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes como enfado y frustración extrema, pero consigue ocultarlas y continúa con sus funciones de manera calmada. Puede abandonar temporalmente la reunión o las funciones para controlar sus emociones y luego regresar.
C	No cae frente a provocaciones fuertes de los compañeros, en lugar de

	enfrentarlos, se calma y aleja del momento.
D	No se involucra. Siente y percibe la presión de la situación, pero en lugar de enfrentarla, se aleja (Alles, 2002, p. 45).

CAPACIDAD PARA APRENDER	
Capacidad para retener y captar nueva información y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos. Muestra interés por aprender algo nuevo y busca medios y personas apropiadas para adoptar nueva información.	
A	Tiene gran capacidad e interés de aprender y de incorporar nuevos conocimientos. Aprende con rapidez.
B	Aprende de las personas con mayores experiencias y conocimientos, tanto la teoría, práctica y la observación.
C	Tiene buena capacidad para asimilar los conceptos impartidos.
D	Muestra interés, pero tiene capacidad limitada para aprender (Alles, 2002, p. 52).

CONFIANZA EN SÍ MISMO	
Consiste en creer uno mismo que se tiene la capacidad de realizar una tarea bien y tener éxito en la misma o también que se dispone con la habilidad de resolver problemas correctamente. Muestra seguridad en sí mismo lo que permite asumir nuevos retos, tomar decisiones por su propia cuenta, dar opiniones, participar en actividades y planes de trabajo.	
A	Muestra firmeza y seguridad en todos los objetivos que se plantea. Cuando tiene que dirigirse a sus superiores o subordinados se dirige con términos concretos, claros y basados en la confianza personal.
B	Busca nuevas responsabilidades sin temores ni miedos. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, pero expresa de manera adecuada su desacuerdo y presenta su posición de forma clara y segura.
C	Busca retos mayores. Cuando en algo está en desacuerdo expresa firmemente su punto de vista.

D	Muestra seguridad tanto en lo que dice como en lo que hace frente a los demás (Alles, 2002, p. 58).
---	---

TEMPLE	
Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar, las veces que sean necesarias, la realización de la tarea propuesta, hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios y ajenos.	
A	Sigue adelante, admite sus errores, busca métodos adecuados, así como información sobre su accionar para agregar valor a su análisis y corregir problemas.
B	Aprende de los propios errores. Analiza los errores y busca estrategias para mejorar en el futuro.
C	Da explicación de las causas de los propios errores; o culpa a otros o a las circunstancias por las equivocaciones.
D	Presenta dificultad para explicar las razones de los errores, no pide ni busca ayuda para mejorar (Alles, 2002, p. 38)

DINAMISMO Y ENERGÍA	
Se trata de la habilidad para trabajar duro, resistir largas jornadas de trabajo, incluso fines de semana, feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso. Trabaja con el mismo ánimo cuando hay variabilidad en el clima o también cuando les toca desempeñar sus funciones en los diversos sectores del Oriente ecuatoriano.	
A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones y lugares cambiantes, en diferentes lugares geográficos del Oriente ecuatoriano, en jornadas de trabajo prolongados o después de viaje, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esa energía a todo lo que emprende.
B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, en diferentes espacios geográficos del Oriente ecuatoriano, en jornadas de trabajo prolongadas, transmitiendo siempre energía positiva a su grupo y a sus acciones.

C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes.
D	Muestra escasa disposición para el trabajo duro y en largas jornadas, y cuando tiene que esforzarse más de lo requerido se rinde (Alles, 2002, p. 52).

NÁUFRAGO	
Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de trabajo, aun en las peores condiciones del mercado que afecta tanto al propio sector de negocio como a todos en general, en un contexto donde la gestión puede verse afectada por la ruptura o demora en la cadena de pagos, huelgas hechas por los nativos del Oriente ecuatoriano, por el incremento de petroleras chinas.	
A	Elabora y propone estrategias para solucionar el problema. Controla las amenazas potenciales de la organización. No se siente rendido ni perjudicado por las situaciones problemáticas que le toca vivir.
B	Planifica y conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones y define objetivos para posicionar a su empresa en el mercado competente. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis.
C	Puede actuar en situaciones de crisis siguiendo los lineamientos generales de la empresa.
D	Tiene escaso conocimiento sobre las problemáticas que se pueden presentar en la empresa. Siente que el hecho de tener que actuar en una empresa con problemas puede afectar su vida personal (Alles, 2002, p. 25).

RELACIONES INTERPERSONALES	
Capacidad para relacionar con los/as compañeros /as de trabajo y otros profesionales del entorno laboral de forma correcta.	
A	Tener una actitud basada en el respeto. Evitar el uso de la discriminación ya sea por raza, sexo o condición física y mental. Procurar un ambiente laboral agradable y acogedor a nivel de toda la organización y del área que le compete.
B	Establecer relaciones profesionales entre los compañeros de trabajo

	basadas siempre en la confianza y la cooperación.
C	Respetar la autoridad de los profesionales que tienen mayor grado de responsabilidad.
D	Respetar solo a aquellas personas que manejan mandos superiores dentro de la empresa (Alles, 2002, p. 52).

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Es la habilidad y deseo de satisfacer a los clientes internos y externos cumpliendo con sus expectativas y deseos.	
A	Busca satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Dentro de la empresa Equisercon se convierte en la persona guía que orienta a sus clientes y le permite satisfacer sus deseos en el nivel requerido.
B	Genera estrategias y métodos para ayudar a los clientes a satisfacer todas sus expectativas. Analiza cuáles pueden ser las necesidades primordiales de los clientes y trabaja en la búsqueda de alternativas de solución.
C	Muestra interés por los clientes, les dedica tiempo para escuchar y dar respuestas a sus requerimientos.
D	Muestra interés por el cliente, pero no trabaja de manera entregada para satisfacer su necesidad.

APRENDIZAJE CONTINUO	
Es la habilidad para buscar y compartir información útil que permita resolver problemas o actividades complejas en el desarrollo del trabajo, utilizando el potencial de Equisercon. Muestra disposición por participar en talleres, foros, cursos que le permitan adquirir mayor conocimiento. Además, se interesa por aprender de expertos o con mayor experiencia en un tema.	
A	Comparte conocimientos y experiencias. Está en constante búsqueda de nuevos conocimientos, le gusta estar actualizado en temas de tecnología y es propagador de nuevas ideas.
B	Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas en otras áreas. Realiza investigaciones que comparte con colegas en el ámbito local.

C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca información para planificar una actividad o solucionar un problema.
D	Está en constante búsqueda de nueva información, pero no le gusta compartirla (Alles, 2002, p. 34).

INNOVACIÓN	
Capacidad para generar ideas, estrategias nuevas y diversas que permitan dar solución a los problemas de la empresa Equisercon o a un área en específico.	
A	Genera ideas creativas y novedosas que permiten el crecimiento de la empresa. Busca generar soluciones que permiten el emprendimiento.
B	Siempre encuentra soluciones a los problemas o situaciones que le permite mantener satisfacción tanto a nivel organizacional como de los clientes externos e internos.
C	Recomienda o aplica soluciones ya sea en el área que le compete u otras áreas.
D	Las soluciones las presenta en su área y pocas de las veces las emplean para solucionar dificultades a nivel de la organización (Alles, 2002, p. 35).

Anexo 2: Matriz de involucrados

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
35 trabajadores	Elaborar el proceso de selección del personal por competencias que permita contar con personal altamente calificado y alcanzar con los objetivos de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas de adaptación. 2. Clima laboral desfavorable 3. Falta de conocimiento de la cultura organizacional. 4. Capital humano no competente para el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con políticas de selección. • Pasar por un proceso de selección. • Dentro del proceso estar sujeto a pruebas de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia a pasar por un proceso de selección. - Incumplimiento de políticas

<p>Todas las empresas que contratan los servicios de Equisercon.</p>	<p>Buscar que las empresas contratistas se sientan a gusto con los servicios prestados, mediante la construcción de mejoras en la calidad de trabajo, productividad y cumplimiento.</p>	<p>1. Quejas de clientes, no termina los proyectos a tiempo.</p> <p>2. Trabajos con baja calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar personal para ocupar cargos vacantes 	<p>1. Quejas</p>
--	---	---	---	------------------

Anexo 3: Matriz de Marco Lógico

	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>OBJETIVO GENERAL. Actualizar los perfiles para la selección por competencias, de manera tal que se cree un sistema de selección del personal con el perfil adecuado para la empresa.</p>	<p>Total de cargos por competencias/total de cargos de la empresa*100</p>	<p>Descriptivo del cargo por competencias actualizado.</p>	<p>La empresa no cuente con el diccionario por competencias y se tenga que diseñar uno para lo cual se tomara más tiempo y se retrasara en la actualización de los perfiles por competencias.</p>
<p>Objetivo específico (Propósito) Diagnosticar el proceso de selección de Equisercon para conocer las debilidades y amenazas a las que está expuesta la organización.</p>	<p>Número de técnicas y herramientas de recopilación de información.</p>	<p>Entrevista de diagnostico</p>	<p>Compra o desarrollo de una técnica de diagnóstico.</p>
<p>Determinar los paradigmas teóricos que orientan la práctica de la selección de personal por competencias.</p>	<p>Número de fuentes teóricas que permitan orientar la selección de personal por competencias.</p>	<p>Fuentes bibliográficas</p>	<p>Compra o búsqueda de fuentes teóricas. Fuentes no seguras</p>

Evaluar la comprensión de los trabajadores y directivos de la empresa respecto a la importancia de establecer procesos de selección del personal.	Número de técnicas y herramientas de evaluación	Encuesta de evaluación	Los trabajadores o los directivos muestren resistencia a la evaluación.
Diseñar un instrumento que permitan seleccionar personal acorde a los perfiles por competencias.	Procesos de selección por competencias	Diseño de un manual de selección del personal por competencias	No se pueda cumplir con el diseño del manual en el tiempo establecido.
Evaluar los efectos y beneficios alcanzados durante la sistematización.	Numero de técnicas de evaluación.	Herramienta de evaluación de cumplimiento de políticas	Que el proceso de selección por competencias no sea utilizado cumpliendo con todos los estándares establecidos.
Resultados Contar con personal altamente calificado para cada cargo.	Total de participantes	Número de servidores que pasa por el proceso de selección.	Porcentaje de personal calificado para el cargo.
Actividades 1. Desarrollo del proceso de selección por competencia.	Presentación del proceso	Proceso de selección	Mejorar la selección.