

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA DE PSICOLOGÍA

Tesis Previa a la obtención del título de: PSICÓLOGA

**TEMA:
IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
BASADO EN EL MODELO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA
SESEVIN S.A., DE LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTORA:
CECILIA ALEXANDRA RUANO GUERRA**

**DIRECTOR:
JAVIER NAVARRETE**

Quito, junio del 2013

**DECLARACION DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACION DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Cecilia Alexandra Ruano Guerra, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, junio del 2013.

Cecilia Alexandra Ruano Guerra

C.C.: 171486896-3

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios que me ha permitido culminar mis estudios universitarios, a mis hijas Arianna y Emilia que a lo largo de esta trayectoria me han inspirado y han sido el motor significativo en concluir esta meta personal y profesional, llegando a la cumbre con esfuerzo, dedicación, alegrías y tristezas; a mis padres seres maravillosos quienes han estado junto a mí en todo momento desde el inicio de mi carrera y han sido pilares fundamentales en mi formación y desarrollo, a mi esposo Eduardo que siempre me ha apoyado para obtener mi título profesional, de corazón esto es por y para Ustedes.

CECILIA ALEXANDRA

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana, a la carrera de Psicología por enseñarme que la excelencia es un llamado a toda la juventud para formar un Ecuador más justo y digno, con valores que nos permitan crear un mundo más humano y fraterno, que con la decisión de cada joven ecuatoriano de ser excelente, sumaremos las voluntades de todos los idealistas que buscamos hacer posible lo imposible.

A mis profesores por enseñarme que solamente se puede alcanzar los sueños a través de la educación.

A mi director de tesis, por su orientación, conocimiento y ayuda incondicional.

A la empresa Sesevin S.A su representante Dr. Marcelo Flores por su colaboración en todo momento para la conclusión satisfactoriamente de este proyecto.

CECILIA ALEXANDRA

RESUMEN

El presente proyecto IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN EL MODELO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SESEVIN S.A., DE LA CIUDAD DE QUITO, esta organización presta sus servicios de vigilancia y seguridad física en la ciudad de Quito siendo su contingente los guardias de seguridad, se estableció en estructurar el modelo de selección del personal, implementando el modelo de competencias que permita tener las directrices correctas y adecuadas para el reclutamiento y selección con la finalidad de brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, contando con personas idóneas, preparadas y exitosas.

Es importante señalar que el proceso investigativo se realizó con los colaboradores de la organización para identificar las falencias y fortalecer las habilidades y destrezas de los colaboradores vinculados, el mismo que fortaleció de manera significativa ya que al carecer el departamento de Talento Humano, se levantó la información enmarcándose dentro de lo conceptual, metodológico y estratégico los procesos significativos para el desarrollo de la organización y sus miembros; cabe mencionar que el enfoque por competencias nos permitió obtener los criterios correctos para la implementación de la misma.

Por lo expuesto anteriormente indico que los resultados obtenidos fueron satisfactorios para ambas partes ya que la gestión por competencias constituye una herramienta fundamental para el factor humano y para la organización, siendo de esta manera se fortifican las conductas y comportamientos de los contingentes, con el fin de sistematizar los conocimientos adquiridos para el desempeño de acuerdo a la misión y visión de la organización.

ABSTRACT

This project IMPLEMENTATION OF PERSONNEL SELECTION PROCESS SKILLS IN BUSINESS FOR SESEVIN CIA. PATROL SERVICE LTDA LOCATED IN QUITO, this organization provides services surveillance and safety in the city of Quito being its contingent security guards, was established in structuring the staff selection model, implementing the competency model that allows to have the correct and appropriate guidelines for recruitment and selection in order to provide quality service to the public, with appropriate persons, prepared and successful.

It is important to note that the research process was conducted with employees of the organization to identify weaknesses and strengthen the skills and abilities of the employees involved, the same significantly strengthened since they lack the Human Resource department, rose the information framed within the conceptual, methodological and strategic relevant processes for the development of the organization and its members include the competence approach allowed us to obtain the correct criteria for the implementation of the same.

By the above indicated that the results were satisfactory for both sides because competency management is an essential tool for human factors and the organization, being this way are fortified conduct and behavior of quotas, to systematize the knowledge acquired to perform according to the mission and vision of the organization.

CAPÍTULO I.....	1
IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SESEVIN S.A.,DE LA CIUDAD DE QUITO	2
1.1 Justificación del Trabajo	2
1.2 Delimitación.....	4
1.2.1Temporal	4
1.2.2Espacial	4
1.2.3 Académica.....	4
1.3 Planteamiento del Problema.....	5
1.4 Resumen de la Propuesta de Intervención	8
1.5 Misión	8
1.6 Objetivos	9
1.6.1 Objetivo general	10
1.6.2 Objetivos Específicos.....	10
1.7 Beneficiarios de la propuesta de intervención	10
1.8 Fundamentación teórica de la propuesta	11
Marco teórico	11
1.8.1Las Competencias	11
1.8.1.2 Modelos de Competencia.....	14
1.8.1.3 Tipos de Competencia.....	19
1.8.2 Competencias Generales de la Empresa	21
1.9 Gestión del Talento Humano por Competencias	27
1.9.1 Objetivos de un Sistema de Competencias	28
1.10 Fases necesarias para implementar un modelo por competencias	29
1.10.1 Reclutamiento, selección y contratación por competencias.....	31
1.10.2 Reclutamiento y selección por competencias	33
CAPÍTULO II	49
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	49
2.1. Reseña Histórica de la Empresa.....	49
2.2 Planeación estratégica periodo 2010 – 2014.....	51
2.2.1 Misión	51
2.2.2 Visión	51
2.2.3 Objetivos Fundamentales	52

2.2.4 Valores	52
2.2.5 Ejes Estratégicos	53
2.3 Estructura Organizacional	60
2.3.1 Niveles Jerárquicos de Cargos	63
2.3.2 Principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de selección del personal	64
2.4 Competencias del modelo de gestión de talento humano	67
2.5 Competencias organizacionales de la empresa Sesevin Cia ILda.....	69
2.5.1 Habilidades asociadas a cada cargo	72
2.6 Definición de las competencias específicas	74
2.6.1 Diagnóstico sobre el actual proceso de selección de personal	77
2.7 Descripción del proceso actual de la selección de personal de la Empresa Sesevin S.A.....	78
2.7.1 Políticas de selección de personal	79
2.7.2 Identificación de necesidades del proceso actual de Selección del Personal	82
CAPÍTULO III.....	85
MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS.....	85
3.1 Propuesta para implementar el modelo de gestión basado en competencias.	85
3.2 Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias	88
3.3 Definir competencias institucionales.....	89
3.4 Recoger información	95
3.5 Elaboración del perfil de competencias.....	96
CAPÍTULO IV.....	102
MODELO PROPUESTO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	102
4.1 Fundamentación del modelo	102
4.1.1 Niveles de descripción de las conductas de las competencias organizacionales	105
4.2 Requisición de Personal	109
4.3 Proceso de reclutamiento basado en competencias.....	111
4.3.1 Reclutamiento interno	113
4.3.2 Reclutamiento externo	116
4.3.3 Reclutamiento mixto	122
4.4 Proceso de selección por competencias	123

4.4.1 Fase de preselección.....	124
4.4.2 Fase de selección.....	154
4.4.3 Fase de toma de decisión.....	185
CONCLUSIONES	201
RECOMENDACIONES	206
LISTA DE REFERENCIAS	210

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	19
Tabla 2.....	26
Tabla 3.....	35
Tabla 4.....	42
Tabla 5.....	68
Tabla 6.....	70
Tabla 7.....	73
Tabla 8.....	74
Tabla 9.....	93
Tabla 10.....	97
Tabla 11.....	98
Tabla 12.....	99
Tabla 13.....	152
Tabla 14.....	185
Tabla 15.....	195

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	5
Gráfico 2.....	13
Gráfico 3.....	22
Gráfico 4.....	30
Gráfico 5.....	61
Gráfico 6.....	62
Gráfico 7.....	90
Gráfico 8.....	110
Gráfico 9.....	113
Gráfico 10.....	116
Gráfico 11.....	119
Gráfico 12.....	127
Gráfico 13.....	133
Gráfico 14.....	136
Gráfico 15.....	147
Gráfico 16.....	149
Gráfico 17.....	153
Gráfico 18.....	170
Gráfico 19.....	176
Gráfico 20.....	179
Gráfico 21.....	184
Gráfico 22.....	187
Gráfico 23.....	189
Gráfico 24.....	197
Gráfico 25.....	197

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la globalización y la competitividad aumenta cada vez, por ello es primordial implementar estrategias que sirva de canal para afrontar los retos del mañana, las mismas que se orientan con conocimiento y disciplina para alcanzar las metas propuestas.

El presente proyecto se lo realizo con el fin de implementar el modelo de competencias en la selección de personal de los guardias de la empresa SESEVIN S.A estableciendo parámetros precisos y correctos a fin de contratar personas idóneas para las vacantes, con el fin de mejorar los resultados empresariales, personales y económicos de la organización.

Esta investigación nos permitió mediante el direccionamiento estratégico, la administración por procesos y la gestión humana establecer un sistema que tenga como finalidad brindar el mayor beneficio y el desarrollo integral de la organización.

El enfoque por competencias en la selección, promovió y permitió desarrollar cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de las actividades y orienten hacia el desarrollo de la ventaja competitiva representada en un recurso humano.

Fundamentándose en competencias, porque estas constituyen el elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada empleado.

De esta manera, la gestión del talento humano influye en la competitividad de la organización, pues se alinea al direccionamiento estratégico y a la gerencia de procesos. Es así como el conjunto de desempeños exitosos, producto de un adecuado desarrollo de las competencias, permitirá lograr el cumplimiento de la planeación estratégica y un mejor servicio al cliente.

Por lo expuesto anteriormente esta investigación es una aplicación a los conocimientos teóricos y prácticos impartidos en la carrera, que se basan en la investigación a través de metodologías organizacionales como otras que aporten su rigor científico y metodológico para demostrar los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO I

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN EL MODELO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SESEVIN S.A., DE LA CIUDAD DE QUITO.

1.1 Justificación del Trabajo

La dinámica organizacional actual está demandando un replanteamiento en el manejo del talento humano, los enfoques de gestión humana basada en competencias están tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de las organizaciones orientadas al desarrollo del conocimiento y el aprendizaje permanentes.

La actual globalización y la competitividad requieren que las organizaciones implementen el modelo de Gestión del Talento Humano por competencias, modelo que ha comprobado por innumerables ejemplos ser muy efectivo para lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales.

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias, facilitan la ejecución de técnicas de administración, entre ellas el reclutamiento y la selección de personal. Esta fundamentación facilita un marco de criterios esenciales para desarrollar estas técnicas, consolidándose así como factor fundamental del logro de los objetivos de las empresas y del desarrollo personal, técnico y profesional de los colaboradores vinculados a las organizaciones. Gracias a un adecuado y eficiente proceso de selección de personal, las organizaciones garantizan el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. En esta perspectiva, el presente proyecto de investigación pretende diseñar de un modelo de selección de talento humano por competencias para la empresa SESEVIN S.A.

La empresa SESEVIN S.A es una organización dedicada a la prestación de servicios de Vigilancia y Seguridad física en la ciudad de Quito, donde su principal contingente son los guardias de seguridad que protegen las instalaciones físicas de los clientes, proporcionan seguridad personal y armada ante los embates de la delincuencia y el crimen organizado que puedan afectar a los activos de los clientes que contratan la empresa.

En la actualidad, la seguridad es de vital importancia para cada uno de los ciudadanos por esto la Empresa SESEVIN S.A, desea incorporar un proceso de selección basado en un modelo por competencias, el cual permita crecer sostenidamente y continuar generando puestos de trabajo, fomentando el desarrollo personal y social, dando como resultado mejores ingresos económicos para la empresa y a la vez ayudar a la ciudadanía de manera social.

La presente investigación, desarrollará el diseño de un modelo de selección de Talento Humano por competencias para el personal que cumplirá las funciones operativas de seguridad física y armada en los diferentes contratos que la empresa consiga para brindar su servicio.

Para estructurar este modelo de selección del Talento Humano fundamentado en competencias para la empresa SESEVIN S.A, se abordara un marco conceptual y metodológico que facilite la comprensión y apropiación de los procesos de gestión del talento requeridos para alcanzar altos niveles de desempeño y motivación.

Esta investigación articulara el direccionamiento estratégico, la administración por procesos y la gestión humana en un sistema que tiene como finalidad dar el mayor beneficio y el desarrollo integral de la empresa.

El enfoque por competencias en la selección, promoverá y desarrollará cualidades diferenciadoras que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de la ventaja competitiva representada en un recurso humano.

Esto se fundamentara en competencias, porque estas constituyen el elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada colaborador seleccionado.

De esta manera, la gestión del talento humano influye en la competitividad de la organización, pues se alinea al direccionamiento estratégico y a la gerencia de procesos. Es así como el conjunto de desempeños exitosos, producto de un adecuado desarrollo de las competencias, permitirá lograr el cumplimiento de la planeación estratégica y un mejor servicio al cliente.

La investigación será una aplicación a los conocimientos teóricos y prácticos impartidos en la carrera, que fundamentaran la parte académica de la investigación a

través de metodologías organizacionales como otras que aporten su rigor científico y metodológico para demostrar los objetivos de la investigación.

1.2 Delimitación

1.2.1 Temporal

La investigación y la estructura del proceso de selección de personal basado en competencias, tendrá un análisis de 3 años atrás en base a los eventos de selección que ya ha realizado la empresa y que permitirá tener una dimensión del éxito o fracaso de estos, con los resultados de este análisis se podrá mejorar e implementar un adecuado modelo de selección de personal.

1.2.2 Espacial

La investigación se la realizará en la ciudad de Quito especialmente para ser aplicada en la empresa SESEVIN S.A.

1.2.3 Académica

La temática académica para desarrollar el modelo de selección de personal basado en competencias está elaborado y ajustado a las necesidades de un proceso de selección del Talento Humano dentro de un enfoque por competencias y alineado al plan estratégico de la empresa.

Aplicar este modelo a la función de selección contribuye, junto a la Capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización.

El modelo de selección del talento humano de los guardias de seguridad, se enfoca en la integración de tres componentes básicos: direccionamiento estratégico, administración de procesos y gestión de talento humano, la cual hace coherente el

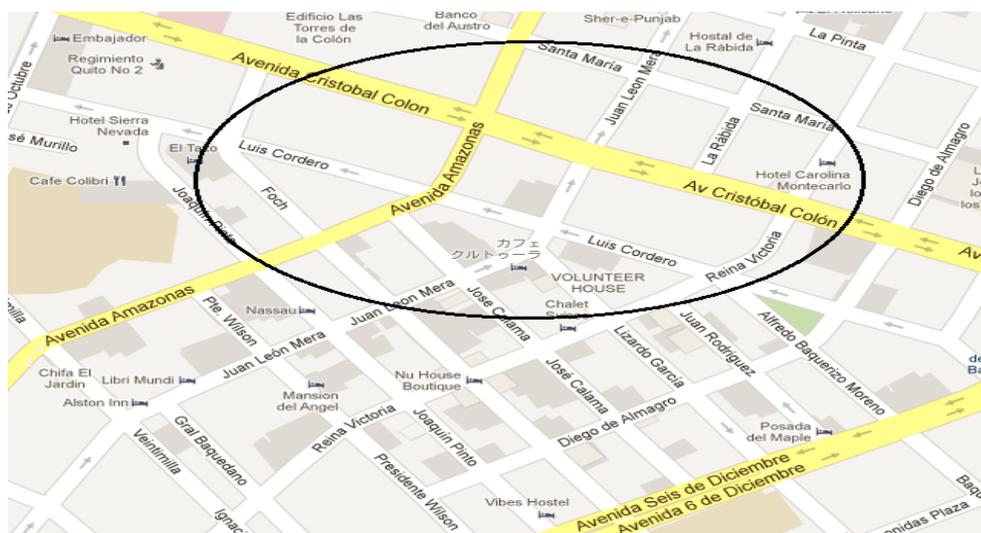
planeamiento con el trabajo por proceso ejecutado por un talento humano competente.

El modelo de competencias, es precisamente una herramienta de gran aporte para la eficiente gestión del talento humano en la empresa. Este enfoque facilita la interrelación de los distintos procesos de dicha área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), a través de una gestión basada en una fuente de información sobre las responsabilidades de los cargos y la creación de un lenguaje común.

La investigación se tomara como referencia a la empresa y a su personal los cuales se encuentran ubicados en la zona centro norte de la ciudad de Quito en las calles Juan León Mera y Colon esquina.

Gráfico 1

Gráfico del sector de ubicación de la empresa



Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?q=mapa+de+quito&hl>

1.3 Planteamiento del Problema

En la actualidad, las empresas de Vigilancia y Seguridad, para poder competir en un mercado signado por cambios bruscos y poco predecibles, requieren no solo utilizar tecnología de punta a fin de ampliar o mejorar la calidad de sus productos o servicios en seguridad, sino contar con un recurso humano calificado y competente, capaz de incorporarse con sus conocimientos y habilidades en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Al respecto, Escorche(Escorche, 1995), señala: “Que todas las organizaciones, públicas o privadas, tiene objetivos y metas específicas que deben alcanzar mediante la combinación de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, pero agrega que no cabe duda que el recurso humano constituye el factor prioritario, ya que proporciona el conocimiento y la energía necesaria para lograr la funcionabilidad de los otros recursos y por ende, las metas y objetivos previstos.”

Ante esta referencia, es de suponer que el recurso humano es el competente mas importante en el éxito de cualquier empresa, su escogencia y administración amerita dedicación y tenencias especiales por lo que se debe disponer de un sistema o políticas de personal que garanticen, hasta donde sea posible, la efectividad y eficiencia de los procesos de capacitación, selección, colocación, ascensos, evaluación, compensaciones, adiestramiento y capacitación de los empleados en correspondencia con las estrategias y competencias críticas o claves de la empresa de Vigilancia y Seguridad SESEVIN S.A.

Estas exigencias las cubre un sistema de administración de recursos humanos por competencias que orienta y facilita los procesos asociados a la gestión del talento humano, como es el caso de la selección, permitiendo con una visión integradora acoplar las competencias demandadas por los cargos en congruencia con las competencias de los aspirantes a guardias de seguridad, para así tomar decisiones acertadas en la materia y evitar las consecuencias que acarrear una inapropiada selección.

En similares condiciones se encuentra la empresa SESEVIN S.A, objeto del estudio que viene presentando algunos inconvenientes para captar y seleccionar al personal de guardia de seguridad acorde al perfil de competencias requerido para desempeñar dicho cargo, en virtud de que a través de la observación directa efectuada al desempeño de este personal, en algunos sitios de trabajo, se pudo detectar que en su mayoría pareciera no prestar una adecuada atención y un servicio de calidad a los clientes o usuarios, lo cual se podría reflejar al no cumplir con el objeto de brindar la seguridad de los activos y de las personas.

Igualmente, se pudo constatar mediante conversaciones sostenidas con el Gerente General que a nivel del personal en cuestión, ausentismos frecuentes e injustificados, dilaciones o retrasos en el horario de trabajo establecido y en la presentación de los

informes pertinentes. Factores que según el entrevistado, representan pérdidas para la empresa debido a los gastos, directos e indirectos que ocasiona la realización de un nuevo proceso de selección realizado con criterios basados en perfiles de factores que se fundamentan en aspectos tales como: educación formal, apariencia física, edad, sexo y otras habilidades diferenciadas de las competencias propias al cargo a desempeñar.

Ante la situación anteriormente descrita, se presume que esta problemática pudiera tener su origen en un proceso de selección de personal que no está sincronizado con las competencias claves de la organización y las competencias claves para el cargo de guardia de seguridad, lo cual podría traer como consecuencia una disminución en la ejecución de sus procedimientos operativos, de su índices de rentabilidad y, por consiguiente, poner en peligro su permanencia y estabilidad en el mercado y la sociedad.

Por ello se asume como finalidad de esta investigación el estructurar un inventario de competencias correctamente diseñado que permita determinar tanto habilidades, conocimientos, valores, actitudes, intereses y destrezas del candidato o aspirante como las competencias claves que demanda el cargo o puesto ofertado por la empresa de seguridad, y además que permita a los aspirantes a un puesto conocer con exactitud las competencias que deben poseer para desempeñar el cargo o puesto vacante.

A tal efecto, y evaluando las consideraciones anteriormente expuestas se formula los siguientes interrogantes ¿Cuáles son las funciones a desempeñar en el cargo de guardia de seguridad? ¿Qué competencias claves debe poseer el guardia de seguridad que le permitan un buen desempeño y permanencia en el cargo?, ¿Un programa de selección por competencias para el personal de guardias de seguridad permitirá la exploración y evaluación de las competencias definidas

El presente trabajo de investigación, es requerido con alta importancia, se estima la creación a corto plazo del departamento de Talento Humano y uno de los requisitos es implantar este proceso que sirva de guía para los planes de selección, para que la misma empresa pueda implementarlos sin tener que volver a recurrir a consultoras externas. Optimizando recursos y poniendo énfasis en aprender a desarrollar este tipo de avances en la misma empresa con personal calificado en el área.

Los beneficiarios de este proyecto son directamente los Accionistas de la empresa, la Gerencia General, y el personal de Seguridad, ya que al desarrollar este modelo para su posterior implementación por los responsables, el modelo va a dar como resultado mejorar el proceso de selección de personal, los indicadores organizacionales con efectividad, compensación, reclutamiento y selección, capacitación.

1.4 Resumen de la Propuesta de Intervención

Las empresas de Vigilancia y Seguridad, independientemente de su tamaño, estructuras o razón social, necesitan disponer de un proceso de selección de personal que les asegure, hasta donde sea posible, la contratación del recurso humano que requiere para poder responder a las demandas de un mercado cada vez más competitivo y exigente, por ende lograr objetivos y metas planteadas por la organización.

Para ello, es indispensable que la empresa defina cuidadosamente las capacidades y competencias que deban buscar durante un proceso de selección en los aspirantes al cargo, a fin de contratar nuevos ocupantes que sean capaces no sólo de cumplir satisfactoriamente las actividades estipuladas para el puesto, sino conseguir un alto nivel de desempeño que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos.

En atención a lo expuesto, se realizará esta investigación, que tiene como propósito formular un modelo de selección de personal por competencias para los guardias de seguridad, de tal forma que se convierta en una alternativa válida para solventar la problemática que al respecto ha venido enfrentando SESEVIN S.A.

1.5 Misión

“Proporcionar servicio de vigilancia y seguridad privada a establecimientos residenciales y comerciales; ofreciendo seguridad permanente las 24 horas del día, contando con personal competente y tiempo de respuesta inmediata.”

Competencias Generales

- ✓ Actitud al cambio

- ✓ Enfoque hacia el cliente
- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Orientación al logro
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso
- ✓ Autocontrol
- ✓ Aplicación de los conocimientos al cargo

La visión de SESEVIN S.A., para el año 2014 es la siguiente:

“Ser una de las principales compañías en el sector comercial e industrial, dando el servicio de vigilancia, seguridad electrónica con monitoreo y seguridad privada, a través de un excelente servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes y contribuyendo al desarrollo del personal, de los accionistas y del país.”

1.6 Objetivos

Para efectuar esta investigación se desarrollaran los siguientes objetivos que orientan el desarrollo de la investigación:

1.6.1 Objetivo general

Diseñar el proceso de selección de personal por competencias para la empresa SESEVIN S.A, que permita de forma técnica cumplir con los perfiles laborales requeridos por la empresa y sus clientes.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Identificar las principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de selección de personal
- Realizar un diagnóstico sobre el proceso de selección de personal.
- Describir el modelo de selección del talento humano por competencias para el cargo de guardias de seguridad de la empresa
- Actualizar los perfiles por competencias de los cargos existentes en la organización.
- Estandarizar el proceso de requisición del personal
- Definir las fuentes de reclutamiento para cada uno de los cargos.
- Determinar las herramientas de medición a utilizar en el proceso de selección.
- Sociabilizar y difundir el nuevo proceso de selección en la empresa.

1.7 Beneficiarios de la propuesta de intervención

Los potenciales beneficiarios de la propuesta de intervención del proceso de selección de personal basado en el modelo por competencias de la empresa SESEVIN S.A, (servicio de seguridad y vigilancia) de la ciudad de Quito serán:

- Los potenciales candidatos a guardias de seguridad que podrían trabajar en la empresa.
- Los empleados de la empresa.
- La empresa que podrá cumplir con las normativas laborales y de seguridad.
- Los dueños de la empresa porque podrán mejorar sus niveles de ingresos.
- El estado por la generación de fuentes de empleo.
- La comunidad donde se asiente la empresa.

1.8 Fundamentación teórica de la propuesta

Marco teórico

1.8.1 Las Competencias

La etimología del término competencia señala que *competencia* es una palabra tomada del latín *competeré* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV.

No son pocas personas las que han trabajado sobre el concepto de Competencias, sin embargo, gran cantidad de la literatura existente sobre el tema, le atribuye a David Mc Clelland (Leboyer, 1966), psicólogo estadounidense, el haber introducido el término para referirse a aquellas “características personales que conducen a un desempeño superior en el trabajo”. Las investigaciones realizadas por Mc Clelland con los agregados culturales de Estados Unidos a través de todo el mundo en la década del 70, lo llevaron a concluir que los expedientes académicos y el cociente intelectual por sí solos no bastan para predecir con fiabilidad un desempeño exitoso en un trabajo determinado y que existían unas características adicionales con mayor peso en la generación de comportamientos que les proporcionaban mejores resultados en sus labores; esas características son las competencias.

Diversos autores han definido las Competencias:

Para (Spencer y Spencer, 2005): es una característica subyacente de un individuo, que esta casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

(Benavides, 2012), define las competencias como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente.

Como se puede apreciar, parece que hay dos tipos de orientaciones en la concepción de las competencias; por un lado están aquellos autores, es decir, en los conocimientos, habilidades, aptitudes, motivos, características o condiciones de las

personas. Por otro lado se encuentran los autores que centran su definición no en los atributos, sino en las actuaciones o los comportamientos de las personas. La diferencia entre uno y otro consiste en que los atributos es decir, los conocimientos, las habilidades, los motivos se manifiestan a través de los comportamientos. Desde este punto de vista, existe una sutil diferencia conceptual entre atributos (conocimientos, habilidades, rasgos y motivos) y comportamientos.

Por un lado se encuentran los atributos y como consecuencia de estos aparecen los comportamientos.

Las competencias se manifiestan a través de los comportamientos, o mejor, es por medio de los comportamientos que se pueden identificar las competencias que poseen las personas.

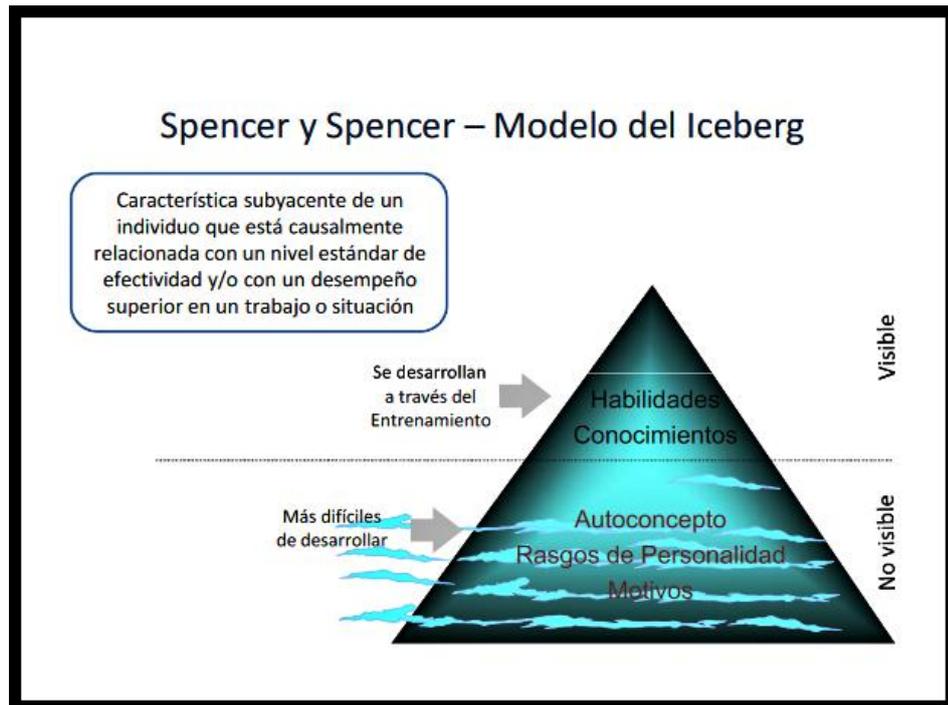
Quizá para algunos investigadores no se justifique diferenciar entre el comportamiento y los atributos para referirse a las competencias, tal vez porque los comportamientos y las competencias se refuerzan mutuamente y parecieran un solo concepto porque el uno sin el otro no se pueden comprender.

Cuando la persona actúa o se comporta de una manera determinada, esta al mismo tiempo reforzando sus conocimientos, sus habilidades, sus rasgos y sus motivaciones lo cual lo habilita para actuar o desplegar comportamientos con mayor facilidad.

Las empresas necesitan de su personal, un determinado nivel de desempeño, una serie de comportamientos específicos que les garantice sobrevivir, permanecer y crecer, y el termino Competencias promovió en los directivos de las empresas su atención en lo que se ha denominado la Gestión por Competencias.

Para una mejor comprensión de los componentes de las competencias, es decir de los atributos que causan desempeños superiores, (Spencer y Spencer, 2005) utilizan la analogía del iceberg, la cual nos indica que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie; y en la parte más profunda del Iceberg se encuentran el Rol Social, la imagen de sí mismo, los Rasgos y los Motivos. La siguiente grafica ilustra este concepto.

Gráfico 2
Modelo del iceberg



Fuente: *Competence at Work: Models for superior Performance*

1.8.1.1 Componentes de una competencia

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

- Contenidos implicados en una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

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

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

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

1.8.1.2 Modelos de Competencias

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales: Funcional, Conductual, Constructivista e Integrativo.

- **Modelo Funcional:** orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a cargo o labor. Este modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; así mismo, es el referente para emprender proceso de certificación de competencias.

Esto nos obliga a definir que es una competencia funcional:

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
- Definidas por el mundo productivo.
- Conocimientos, habilidades, actitudes.
- Se miden en el trabajo.

Tipos de competencias que genera:

Competencias Específicas

Objetivo: Identifica el desempeño “mínimo requerido” dentro de una organización para mantener el nivel esperado de productividad y calidad.

Población Objetivo: Supervisión (profesional y Técnica). Línea productiva (Profesional y Técnica).

Visión de la empresa: Ingenieril / Unitaria / Normativa. Hombre – Máquina: preciso, puntual, estable, predecible.

Definición de Competencias: Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos en base a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Variables involucradas en el concepto de competencias: la función productiva.

Resultados –productos: Desempeños, Conocimiento, Campos de aplicación.

Unidad de Competencia: La función productiva.

Realización Profesional: Descripción del resultado

Criterios de Desempeño: Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra que el trabajador es competente.

Campos de aplicación: Circunstancias en que se exhibe la competencia.

Evidencias de desempeño: Desempeño directo y evidencias de producto,

Evidencia de conocimiento: El que permite lograr un desempeño competente.

Guía de evaluación: métodos e indicadores

Enfoque Funcional NVQ (Nationalvocationalqualifications)

La característica del análisis funcional por NVQ, radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no como se hacen las cosas. Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y estas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ)

El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico – mínimo hasta representar a los profesionales.

Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- Amplitud y alcance de la competencia;
- Complejidad y dificultad de la competencia;
- Requerimientos de habilidades especiales;
- Habilidad para realizar actividades especializadas;
- Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
- Habilidad para organizar y planificar el trabajo, y
- Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ, plantea peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo hicieron. En la misma línea existen críticas del enfoque NVQ, diciendo que los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido.

- **Modelo Conductual:** que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos

ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicios, donde la competencia conductual es muy relevante.

Tipos de competencias que genera

Competencias Distintivas

Objetivo: Distingue las características de quienes lo hacen mejor en cualquier organización, industria, mercado, o la sociedad.

Población Objetivo: Dirección – Managment de alto nivel

Visión de la empresa: Hombre Creador, Innovador, Líder, Emprendedor, alinea la organización con su visión.

Definición de Competencias: Una característica subyacente causalmente relacionada con el desempeño superior.

Variables involucradas en el concepto de competencias: Conocimientos, Habilidades, Motivación, Rasgos, Auto concepto

Orientación al logro (nombre único para todo nivel): Es fijar las propias metas de manera ambiciosa por encima de los estándares y expectativas establecidos por la jefatura directa, mostrando insatisfacción con el desempeño promedio.

Indicadores Conductuales (Niveles de Competencia)

Realización Profesional: Descripción del resultado

- Trabaja para alcanzar los estándares establecidos por la jefatura directa. Intenta hacer bien el trabajo. No introduce mejoras concretas.
- Fija sus propios estándares y establece métodos para medir sus resultados.
- Establece objetivos desafiantes y realistas. Emprende acciones numerosas y sostenidas en el tiempo para alcanzar un objetivo difícil.

¿Qué es una competencia conductual?

- Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.

- Se desprenden de las estrategias de la organización.
- Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

- **Modelo Constructivista o Integrativo**

Donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductuales. Es el más difícil y complejo de implementar.

- **Modelo DDI (Design Driven Innovation)**

Tipos de competencias que genera

Competencias Genéricas

Objetivo: Compara el desempeño de los que permanecen en una industria para mantenerse competitivos.

Población Objetivo: Gerencias Medias, Gerencias de staff, Front Line Management

Visión de la empresa: Alinea sus objetivos personales con los organizacionales

Definición de Competencias: “Algo que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado.

Variables involucradas en el concepto de competencias: Conocimientos, Motivaciones, Motivaciones, Comportamientos.

Orientación al logro: Es fijar las propias metas de manera ambiciosa por encima de los estándares y expectativas establecidos por la jefatura directa, mostrando insatisfacción con el desempeño promedio.

Conducta Clave (criterios de Desempeño / Comportamiento Observable)

- Establece sus propios estándares de excelencia.
- Se fija objetivos ambiciosos, pero alcanzables.
- Realiza análisis de costo – beneficio

1.8.1.3 Tipos de Competencias

Existe un innumerable catalogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas.

En la siguiente tabla N° 1 se agrupan las distintas competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes, mientras que se pueden encontrar competencias que son únicas y específicas y que identifican la labor de una organización en particular.

Tabla 1
Resumen de las competencias

CLASIFICACIÓN	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa. 4. 4. Búsqueda de información
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación 13. Liderazgo en Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Experticia)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional

Fuente: (OIT Publicación abro 2011)

La concepción de competencia, por su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

Según varios de los más populares autores, presentan una gama de varias competencias:

- ✓ Levy – Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
- ✓ Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.
- ✓ Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- ✓ Hay Mcber en su Diccionario de Competencias, (Spencer y Spencer, 2005), incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- ✓ Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías
- ✓ Martha Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.(Alles, 2010, pág. 18).

Es necesario tener en cuenta que el tipo de competencia debe presentar implicaciones prácticas para el planeamiento de Recursos Humanos; dado que hay competencias visibles y relativamente superficiales, así como también hay competencias que están más escondidas en el interior de la personalidad. Por otro lado, hay competencias fáciles de desarrollar, por ejemplo mediante capacitación, y hay competencias que son más difíciles de evaluar y desarrollar desde el punto de vista de la personalidad.

“Para (Spencer y Spencer, 2005), son cinco los principales tipos de competencias:

- ✓ **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- ✓ **Características:** son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o informaciones en particular.
- ✓ **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- ✓ **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.

- ✓ **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental”(Spencer y Spencer, 2005).

Continuando con los autores mencionados; Spencer L & Spencer S., éstos introducen el modelo del Iceberg: en donde se evidencia que hay competencias que son más difíciles de identificar y desarrollar pues están en el interior de la personalidad y hay otras competencias que son fácilmente visibles y desarrollarlas.

Tanto el Modelo Conductual como el Modelo del Iceberg presentan similitudes en sus conceptos, ya que a través de estos se espera identificar distintos atributos o talentos que pueden ser aplicados al proceso de gestión de selección del personal y de esta manera optar por personal que cuente con iniciativa, tolerancia al estrés, capacidad de persuasión, liderazgo, entre otras; es decir, las características personales que permitan un mejor desempeño de SESEVIN S.A.

1.8.2 Competencias Generales de la Empresa

Cada organización; en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, debe definir las competencias que desea y decidir, a partir de allí, cómo implementara todo el proceso de Selección de personal.

“De la misma manera como un individuo posee competencias o conductas, las empresas también deben poseer estas conductas basadas en su realidad, misión, visión y valores. Las competencias generales son aquellas que todos los integrantes del personal de la empresa deberán tener; estas a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conforme el perfil del puesto. Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias específicas o particulares por cada puesto; pueden coincidir o ser diferentes (complementarse); sin embargo, no pueden ser contradictorias entre sí”(Alles, 2010)

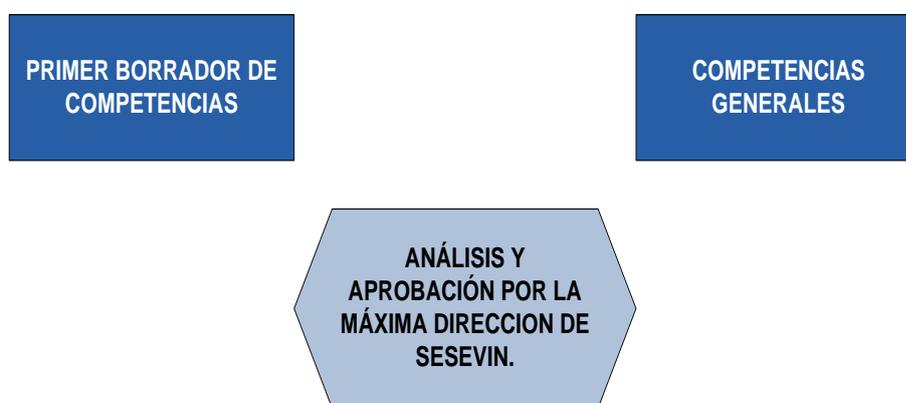
Para poder definir las competencias generales de una empresa es necesario realizar una reunión con la dirección o los altos ejecutivos de la misma, en donde se presentaran opciones de competencias con sus respectivas definiciones para que la dirección sea la llamada a seleccionarlas, mediante un formato que les permita dar un

peso mayor a aquellas que se relacionen con la empresa y discriminar a aquellas que o se acoplan a la misión y visión.

En el siguiente grafico, “se describe el proceso que se puede seguir conjuntamente con la máxima Dirección de la empresa para definir las Competencias Generales de la compañía. En este proceso, para un mejor análisis se debe tener como apoyo el Diccionario de Competencias”(Alles, 2010):

Gráfico 3

Proceso para definir las competencias de Sesevin



Fuente: Proceso para definir las competencias(Alles, 2010).

La empresa SESEVIN, anteriormente a esta investigación elaboró un estudio de las competencias que se requerían para su organización, esta información fue generada como un primer borrador de competencias, por lo que servirán estas para poder desarrollar la investigación.

La empresa para determinar sus competencias utilizo el Modelo funcional cuya metodología es la de levantar las principales funciones desde las actividades que realiza la persona que ocupa el cargo, luego elabora un consolidado de todas las tareas que efectúa el rol, con este insumo determina los principales conocimientos, habilidades y valores que requiere el puesto hasta su determinación del perfil, con este método logro la empresa definir un primer borrador, el cual no lo ha terminado de implementar, pero ha servido como insumo para esta investigación, seleccionando aquellas competencias que mejor se acoplen a la realidad de la empresa de seguridad,

las mismas que a continuación se detallan y que serán presentadas a la Gerencia como un insumo propio de la empresa para proceder con la respectiva selección de las competencias generales:

- **“Compromiso:** sentir como propio los objetivos de la organización, apoyar e instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

- **Ética:** sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas generales de la empresa o de sus clientes. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun de forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización a la que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores orales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

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

- **Orientación al logro:** es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencias de decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las

necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- **Calidad del trabajo:** excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

- **Actitud de cambio:** es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica acoplarse a los requerimientos del medio ambiente y a las funciones de seguridad que le toca enfrentar para proteger los bienes y a las personas bajo su perímetro.

- **Innovación:** es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

- **Empowerment:** dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos con las responsabilidades personales

correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecua integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- **Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diverso. Se supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidad a cargo.
- **Autocontrol: dominio de sí mismo.** Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.”(Alles, 2010, págs. 93-98)

Estas competencias y definiciones han sido adaptadas por la empresa del diccionario de competencias de Martha Alles, por su cobertura, amplitud y fácil entendimiento, SESEVIN las acondiciono a sus necesidades y las mismas dan una coherencia lógica.

En un taller de definición de competencias efectuado con la Gerencia General, Director Administrativo y el Director de Operaciones y mi persona, se realizo la definición de las competencias generales, utilizando una matriz de valoración de las mismas, utilizando las propuestas y valorándolas con cuatro criterios que son: Aporte a la misión de la empresa, aporte a la visión, cumplimiento de objetivos empresariales y posicionamiento de la empresa; una vez valoradas, se tomo en consideración a las que se encuentran sobre la media que es 16,8 puntos, quedando seleccionadas las señaladas a continuación.

Tabla 2

Matriz de valoración de competencias generales

Criterios de valoración Competencias Generales	Aporte a la Misión de la empresa	Aporte a la visión de la empresa	Cumplimiento con los objetivos empresariales	Posicionamiento de la empresa	TOTALES
	Mim. 1 Max. 5	Mim. 1 Max. 5	Mim. 1 Max. 5	Mim. 1 Max. 5	
Compromiso	5	5	5	5	20
Ética	5	5	4	4	18
Enfoque hacia el cliente	5	5	5	5	20
Orientación al logro	5	5	5	5	20
Calidad de trabajo	5	5	5	5	20
Actitud de cambio	5	5	5	3	18
Innovación	2	3	2	3	10
Empowerment	2	2	3	2	9
Flexibilidad	4	4	4	4	16
Autocontrol	4	4	4	5	17
Sumatoria					168
Competencias					10
Media					16,8

Fuente: ALLES MAYO

Elaborado por: Alexandra Ruano

Las siguientes competencias quedaron propuestas a la Gerencia, las cuales fueron aceptadas para la continuación de la investigación, las cuales podrían aplicarse a la realidad de la organización; sin embargo, estas podrían variar de acuerdo a posteriores decisiones de los directivos de la empresa:

- Enfoque hacia el cliente
- Orientación al logro
- Calidad de trabajo
- Actitud de cambio

- Ética
- Autocontrol
- Flexibilidad
- Compromiso

Las competencias generales definidas por la empresa serán aquellas que servirán como base para definir las competencias específicas así como también para establecer el Modelo de Gestión para la Selección del personal de SESEVIN.

1.9 Gestión del Talento Humano por Competencias

David C. McClelland, analiza a la motivación humana; “la misma que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. De ahí partimos que una motivación conlleva a las personas a fijarse objetivos y metas y presentan un interés recurrente por conseguirlos basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Por tal motivo, es necesario contar con una adecuada manera de “gestionar” al conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, de tal manera que los comportamientos que tengan los colaboradores sean orientados a cumplir con sus objetivos y metas.

Al contar con un modelo de gestión del talento humano por competencias, la empresa construye o traza un mapa de ruta del comportamiento de sus miembros lo que le llevara al cumplimiento del plan estratégico; debido a que la gestión del talento humano por competencias debe estar ligada con el plan estratégico, los valores y principios éticos de la empresa.

La gestión del talento humano por competencias debe contener en número y calidad las competencias que cumplan con los requisitos de suficiencia, coherencia, alineación y posibilidad de observación, y por supuesto que hayan sido definidos operacionalmente los niveles o grados de desarrollo.

Una gestión del talento humano por competencias permite establecer de manera clara y objetiva el “debe ser” o perfiles de competencias dentro de la empresa, tomando como base fundamental la visión de la empresa (hacia dónde va), los objetivos y la

misión (que hace); lo que nos permitirá contar con “reglas del juego”, por llamarlo así, para todos sus integrantes; es decir, los niveles jerárquicos tendrán poder y autoridad dentro de rangos de actuación claramente definidos, para transformarlos en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden “Llegar a Ser”, y de la misma manera, los colaboradores conocerán las distintas manera de comportamiento dentro y fuera de la organización que se encuentran claramente definidas, esto implica un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades de comportamiento, que normaliza una nueva forma de SER y HACER en el día a día de la organización.

“Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contra en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.”(AGUILERA & REYES, pág. 25)

1.9.1 Objetivos de un Sistema de Competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

“Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La combinación de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.”(AGUILERA & REYES, pág. 29)

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

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, basándose en el Modelo Conductual explicado en páginas anteriores. Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la elección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones pueden resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos (juego de roles, Assessment Center, etc.).

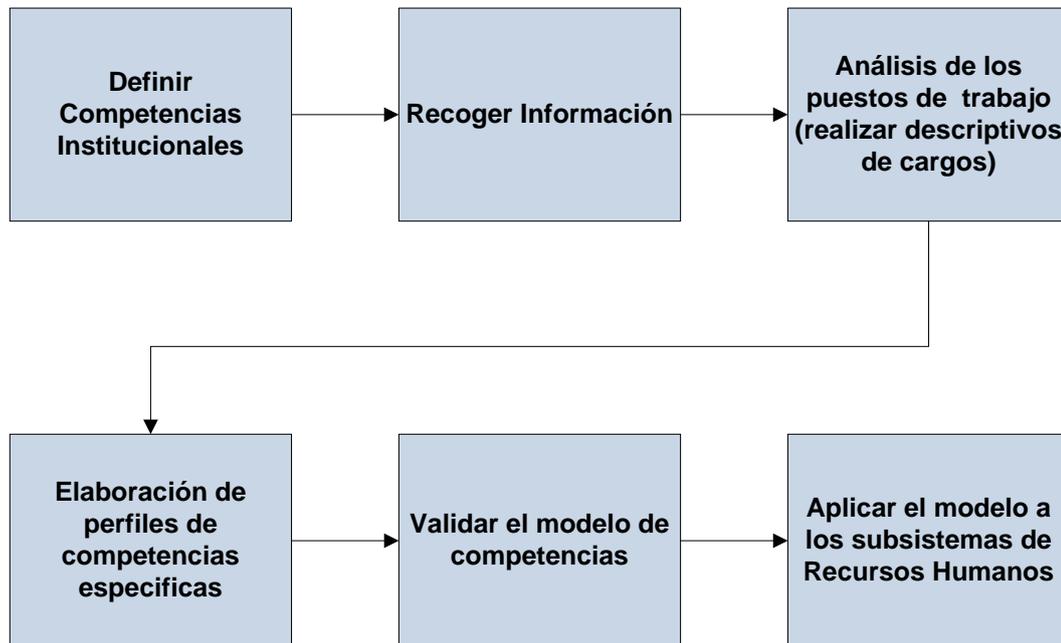
1.10 Fases necesarias para implementar un modelo por competencias

El modelo de gestión por competencias tiene un periodo de implementación que va desde 8 meses hasta los 12 meses según lo que recomiendan la Dra. Alles.

En el grafico N° 4, se observa la secuencia de las fases de implementación del Modelo de Gestión Basado en Competencias, cabe recalcar que en el paso “Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos”, el proyecto se centrara en el proceso de Selección de personal de la empresa SESEVIN S.A.

Gráfico 4

Fases para implementar un modelo basado en competencias adaptado desde (Alles, 2010)



Fuente: Alles Mayo

Elaborado por: Alexandra Ruano

Para conseguir una adecuada implementación del modelo es necesario partir presentando el proyecto a los directivos y una sensibilización mediante la comunicación del objetivo a todo el personal de la compañía, de esta manera lograr tener la comprensión y el apoyo de todo el personal.

Para ello; se debe organizar una reunión con los Directivos, Gerente, Departamentos y demás colaboradores claves de la empresa para que conozcan los objetivos principales de la implementación del modelo así como también las fases a seguir; además de definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización; posteriormente, son ellos los encargados, mediante reuniones de área, de informar a los trabajadores acerca del modelo; y de esta manera conseguir que todos los colaboradores estén enterados de los pasos que se van a seguir para la implementación de este modelo basado en competencias.

A continuación se detalla las fases descritas en el gráfico anterior:

1.10.1 Reclutamiento, selección y contratación por competencias

- Definir las competencias institucionales:

Este es el primer paso que se debe realizar con la empresa; en donde se analizarán los conceptos de cada competencia sugerida en el primer borrador de competencias, para conjuntamente con los directivos establecer las competencias institucionales o generales.

- Recoger información:

Se recogerá información para poder levantar y realizar la descripción de los cargos o puestos de trabajo, información muy valiosa que será aplicada para definir las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, tomando en consideración que esta información será utilizada en el proceso de selección de personal basado en competencias.

Esta recolección de información se realizara mediante un cuestionario que se efectuara solicitando al personal que lo llene, en el que responderá las preguntas en forma individual, relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características. La información recopilada a través del cuestionario se utilizara para obtener datos en el área de deberes, tareas, propósito del puesto, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, educación, experiencia, etc.), el equipo y material que se utilizará.

- Análisis de los puestos de trabajo

Esta fase esta básicamente compuesta por realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno; de esta manera se lograra determinar aquellas competencias específicas para cada área de trabajo y se facilitara el proceso de selección del nuevo personal para SESEVIN. Es decir se analizara la información recolectada en el punto anterior y mediante reuniones continuas con las distintas jefaturas se lograra definir estos perfiles y además empatarlos con las competencias.

- **Elaboración de perfiles de competencias**

En este punto se determinara, con la Gerencia y los Departamentos de la empresa, cuales son los criterios de desempeño (habilidades) que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si se ha contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

- **Validar el modelo de competencias**

Conjuntamente con la Gerencia General y los departamentos de la empresa se debe validar que el modelo sea aplicable a las necesidades de la empresa; es decir, una vez aprobadas las competencias generales y específicas, la compañía debe simular una aplicación del Modelo en los subsistemas de Recurso Humanos; en esta investigación, se lo validara únicamente en el proceso de selección de personal de guardias de seguridad, aplicando todos los formatos y procedimientos basados en competencias levantados en este proyecto de titulación; así como también mediante el simulacro de un ejemplo de selección de un nuevo guardia de seguridad en base a competencias.

- **Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos**

Una vez se tenga definido las competencias que se utilizaran en la empresa y como se realizara su medición; es importante aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos mediante un análisis de su implicación, importancia y relación específicamente con el proceso de selección que maneja la empresa.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, la siguiente información:

- ✓ Perfiles ideales de los puestos.
- ✓ Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- ✓ Necesidades de formación individual y grupal.
- ✓ Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.

Esta información que proporciona el modelo por competencias, permitirá que el área de Recursos Humanos amplíe el trabajo en capacitación y entrenamiento al personal nuevo y existente, desarrolle una evaluación de desempeño a cada colaborador, defina planes de carrera y sucesión, implemente la remuneración diferenciada, entre otras necesidades de la organización; todos estos trabajos se los podrá ir desarrollando de acuerdo a la implementación del Modelo que vaya realizando la empresa.

Al mismo tiempo el modelo debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

1.10.2 Reclutamiento y selección por competencias

1.10.2.1 Reclutamiento por competencias

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

“Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y se postulan en forma espontánea.”(Alles, 2010, pág. 115)

Para Martha Alles, el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es controlado.

1.10.2.2 Diferencia entre Reclutamiento y Selección

Reclutamiento: es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente.

Selección: es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y de perfil.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

1.10.2.3 Métodos y canales de búsqueda

“Entre los candidatos que pertenecen a la empresa – reclutamiento interno – es factible encontrar personas que cumplen hoy con el perfil requerido o que pueden cubrirlo luego de un periodo de adaptación o entrenamiento.”(Alles, 2010, pág. 116)

Igual en la siguiente tabla se muestra un cuadro que compara las ventajas y desventajas del reclutamiento del personal interno y externo.

Tabla 3

Comparativo entre reclutamiento interno vs. Externo

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	<p>Más económico</p> <p>Más rápido</p> <p>Más seguro en cuanto a los resultados finales</p> <p>Motiva empleados</p> <p>Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal</p>	<p>Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.</p> <p>Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencias.</p> <p>Evita la renovación que la gente nueva aporta (statu quo)</p>
EXTERNO	<p>Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.</p> <p>Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes</p>	<p>Es más lento que el reclutamiento interno.</p> <p>Más costoso.</p> <p>Menos seguro que el interno.</p> <p>Puede ser visto por los empleados como deslealtad hacia ellos.</p> <p>Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente)</p>

Fuente: (Alles, 2010)

Para que un adecuado proceso de reclutamiento interno tenga el éxito deseado, debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, por uno u otro motivo, las empresas están dispuestas:

- ✓ Colocar avisos de empleo en la cartelera u otros medios internos.
- ✓ Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.

- ✓ Planificar reemplazos y sucesiones.

Una vez visto el concepto de reclutamiento, sus ventajas y desventajas, la empresa debe decidir cuál será su primer paso; es decir, analizar si se realizara un reclutamiento interno mediante un comunicado formal, en donde se debe informar de las principales actividades y responsabilidades del cargo; así como también la preparación y requisitos que se necesita del postulante; esta comunicación se la puede realizar mediante correo electrónico, o la publicación de vacantes disponibles en la cartera principal, se debe utilizar el mecanismo de la comunicación más utilizado internamente dentro de la empresa.

Las hojas de vida de los interesados deben ser enviadas directamente al área de recursos humanos de la empresa para continuar con el siguiente paso que es la selección. A este reclutamiento interno la empresa le puede dedicar una semana laboral. Esta decisión se la debe tomar teniendo en cuenta que la empresa contara con un perfil del cargo así como también las competencias que este exige; adicionalmente, al implementar la evaluación de desempeño basada en competencias les permitirá tener una base clara de las habilidades y talentos de su personal, y de esta manera seleccionar al más idóneo.

En caso de no contar con postulantes internos para el cargo; Se optará también por el reclutamiento externo; para ello, se puede utilizar a empresas dedicadas a esta actividad, lo cual ahorrará tiempo en cuanto a la búsqueda de candidatos como a las entrevistas como tal; debido a que se contará con una terna finalista y la empresa podrá enfocar las entrevistas a un numero más pequeño de postulantes. Para ello, se debe cotizar previamente entre las empresas que ofrecen estos servicios para que la compañía decida con que partner mantener esta relación y buscar a los candidato más idóneos para el puesto de trabajo. Sin embargo, hasta que se realice esta licitación, se puede realizar una publicación del aviso mediante los medios de comunicación masivos.

1.10.2.4 Selección por competencias

La gestión eficaz de los Recursos Humanos de una organización comienza con una correcta selección del personal. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

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

- ✓ Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto; crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc.
- ✓ Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes, debido a la rotación de personal.
- ✓ Por que ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, aunque se debe tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

- **Fases de un proceso de selección**

Para seleccionar a las personas con máximas garantías se debe atender a todas las fases del proceso:

- **“Análisis y definición del perfil:** es necesario contar con un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo; lo importante en este punto es contar con la información de requisitos y características que debe poseer el aspirante al cargo.
- **Convocatoria (interna o externa), redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión:** Para el caso de la convocatoria interna, debe realizarse formalmente y publicarse en un lugar visible en las áreas de Recursos Humanos y Recepción de la empresa así como también la difusión vía correo electrónico a todos los colaboradores. Para el caso de la convocatoria externa, se la puede realizar en los medios de comunicación más importantes del país o contar con un partner externo que facilite este proceso. En el caso de realizar la convocatoria externa, el comunicado debe contener una definición de la empresa, una descripción de la posición, requisitos excluyentes y no excluyentes, una frase que

indique lo que se ofrece e indicaciones finales (lugar donde presentarse, plazo de recepción de hojas de vida, dirección, teléfono, etc.). Cabe recalcar que la redacción debe ser siempre directa y clara, evitando las expresiones no profesionales.

- **Preselección de Currículum Vitae:** En el área de recursos humanos debe haber una persona encargada de la recepción de postulantes, esta persona encargada debe conocer el perfil del puesto a ocupar y los requisitos que se necesita cubrir. Para ello sugerimos que se realice una primera clasificación basándose en los requisitos excluyentes, y con una lectura rápida separarlos por aquellos Currículum Vitae (CV) que si cumplen, aquellos que no cumplen y los que están entre uno y otro; es decir, los dudosos; de esta manera se releerá los dudosos para decidir si pasan al Sí o a los No.

En primer lugar se debe analizar la historia laboral; calificar al empleo anterior de acuerdo al tipo de empresa y al rubro que percibía.

En segundo lugar, analizar la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral.

En tercer lugar, analizar la rotación o movilidad laboral, conocer los motivos que llevaron a estos cambios de trabajo.

- **Evaluación de candidatos, entrevistas iniciales y aplicación de pruebas en el caso de que se requiera:** La entrevista, es el método más utilizado en la selección de personal; aunque carezca de bases científicas, es la técnica más utilizada por pequeñas, mediana y grandes empresas. Este sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan, permite que el entrevistador aplique estímulos (entradas) para verificar las reacciones del entrevistado (salidas); esta técnica se la puede llevar de manera estructurada (contando con preguntas y respuestas previamente elaboradas) o puede ser una entrevista no dirigida o informal, aunque esta última sea sugerida para personas con más experiencia en realizar entrevistas.

La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.

Para contar con entrevistas que permitan seleccionar a las personas más idóneas para el cargo se deben seguir los siguientes pasos:

- **“Preparación:** la entrevista no debe ser improvisada, debe tener un tiempo definido y contar con cierta preparación o planeación; es decir, cada entrevista deberá contar con objetivos específicos (qué se pretende con ella); la entrevista debe ser libre, leer previamente el Currículum Vitae del candidato, contar con información del candidato y del cargo.
- **Ambiente:** Se debe contar con un espacio físico destinado para este fin y de esta manera evitar interrupciones, ruidos. Además, el clima debe ser ameno y cordial, evitar que existan temores, recelos o presiones de tiempo,
- **Desarrollo de la entrevista por competencias:** Se debe otorgar al entrevistado información positiva de la empresa, informar acerca de la oportunidad que existe; se debe desarrollar de tal manera que el entrevistado proporcione información de sí mismo (estudios, especialización, experiencia, etc.) así como también conocer su forma de pensar, actuar, sentir, grado de asertividad o agresividad, motivaciones y aspiraciones. Al contar con un listado de las competencias requeridas para el cargo, y, al estar realizando un proceso de selección basado en competencias, la entrevista debe estar enfocada a estas competencias.
- **Terminación de la entrevista:** La terminación de la entrevista debe ser cortés; en donde el entrevistador debe hacer una señal clara de que esta terminó, así también otorgar al candidato información sobre la acción futura.
- **Evaluación del candidato:** La evaluación debe realizarse inmediatamente después de que el entrevistado salga, puesto que los detalles están frescos en la memoria.

Para el caso de evaluaciones, se recomienda realizar pruebas psicológicas, las mismas que serán un elemento informativo mas a considerar para la candidatura final; ya que esta evaluación permitirá indagar elementos básicos como: aspectos personales, aspectos intelectuales, aspectos socio – laborales. Además, se deben realizar evaluaciones de potencial como los son los Assesment Center, la cual es una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de

habilidades”(Chiavenato, pág. 215), n donde se realiza una serie de problemas a resolver en la vida practica, con escenarios de actuación realistas en los que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas que debe gestionar hasta tomar las acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados. Esta herramienta se aplicará en el puesto de guardia de seguridad y vigilancia.

- **Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas:** es importante contar con referencias del postulante, este proceso se lo debe realizar después de la entrevista de selección; de tal manera que las referencias que se soliciten sean de los postulantes finalistas. Para ello, el encargado del proceso de selección de recursos humanos, deberá confirmar las referencias colocadas en los Currículum Vitae de los postulantes finalistas o del candidato que reúne todos los requisitos, y de esta manera le permitirá validar la información otorgada por el candidato en el punto Motivo del cambio. Al solicitar las referencias hay que asegurar todos los aspectos como; educacionales, laborales, financieros, judiciales. El informe debe contener resultados finales de las pruebas realizadas al postulante así como también conclusiones de la entrevista, además se debe adjuntar el currículum Vitae y el formato para el registro de una entrevista por competencias.
- **Presentación de candidatos al departamento solicitante:** El responsable de la selección en el área de Recursos Humanos debe mantener una reunión con el jefe inmediato de la vacante a cubrir para analizar los candidatos finalistas.
- **Contratación y acogida:** La decisión es del jefe inmediato que solicito cubrir la vacante, el área de Recursos Humanos juega un papel asesor o colaborador durante el proceso de selección, mas no es el responsable de la decisión final. Es importante que tanto el postulante como la empresa lleguen a un acuerdo respecto a la propuesta que se presenta para el cargo (condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo y remuneración). Una vez acordada la negociación, se debe transformar esta oferta verbal por escrito, en donde se detalla la oferta económica, la posición a ocupar y la fecha de inicio de las actividades. Esta oferta debe

estar firmada por una persona autorizada a tales efectos por la empresa, y el nuevo colaborador.

Además, se debe realizar exámenes médicos al nuevo colaborador como parte de los trámites de ingreso, así como también los trámites que requiera la empresa (apertura de cuenta bancaria, presentación de títulos, diplomas, certificados, etc.).

- **Comunicación a los candidatos no seleccionados:** La comunicación se la realizara vía telefónica, contactando a cada uno de ellos y agradeciendo su participación en este proceso de selección, así como también informarle que su hoja de vida quedará registrada en la base de datos de la empresa.
- **Actualización de la base de datos:** “La base de datos puede ser alimentada por información proveniente de los CV que responden a un anuncio, CV que son presentados en forma espontanea en la compañía, personas con o sin CV previo que son entrevistadas, o cuando una persona informa de un cambio de trabajo o un cambio de posición.”(Alles, 2010, pág. 115)La base de datos puede ser construida en base a: áreas, tipo de documento (CI, Pasaporte), puesto ocupado, entrevistador, experiencia, provincia, título universitario, titulo de postgrado, computación, idiomas, calificación del postulante, etc. De esta manera se tendrá una base de datos a la cual se le puede realizar diferentes tipos de consulta.

En la siguiente Tabla, se muestran algunas herramientas que se utilizan en los procesos de selección de personal basado en competencias.

Tabla 4

Herramientas que se utilizan en los procesos de selección

ANUNCIOS	Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que buscan
LA ENTREVISTA FOCALIZADA	Entrevista estructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto
TEST	Existen test que miden la Capacidad Cognitiva (valora los aspectos de las competencias cognitivas), de personalidad (Evalúa un gran número de competencias), etc.
SIMULACIONES, EJERCICIOS PRÁCTICOS Y ASSESSMENT CENTER	Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Tipos: Role play. Ejercicios de simulación
INFORMACIÓN BIOGRÁFICA	Estudio a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en la que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias.
ENTREVISTA TELEFÓNICA	Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen y en Assessment Center.

Fuente: Alles, Dirección Estratégica de Recurso Humanos
Elaborado por: Alexandra Ruano

De acuerdo al cargo, es conveniente analizar qué herramienta de selección utilizar; por ejemplo, en el caso de cargos de mandos medios, jefaturas, se sugiere realizar un

Assessment Center; debido a que mediante estas prácticas se pueden identificar los comportamientos o talentos que tendrá el candidato frente las exigencias del puesto.

Conforme se va desarrollando el manual para la selección de personal basado en competencias se irá sugiriendo a la empresa herramientas útiles que puede implementar para este proceso lo que permitirá seleccionar al personal adecuado para el cargo

Marco Conceptual

Luego de haber revisado diferentes autores y conceptos, es importante clarificar los conceptos claves para el desarrollo de esta tesis:

Administración:

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen eficientemente metas, seleccionadas, esto se aplica a todo tipo de organización pequeña o grande, lucrativa o no lucrativa, a las industrias manufactureras o de servicios.

Competencias:

Las competencias son constructos descritos a través de comportamientos observables que permiten un desempeño exitoso del trabajador en la ejecución de su cargo.

Componentes de las Competencias

Pereda y Berrocal, explican las competencias desde sus diferentes componentes, integrados por el saber, saber hacer, saber estar y querer hacer; igualmente plantean la importancia de contar con los medios y recursos requeridos para que las competencias se puedan evidenciar en el quehacer laboral.

Competencias Básicas:

Se refiere al comportamiento que deben mostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa. Ejemplo: lectura, aritmética, matemáticas, redacción, etc.

Competencias Transversales:

Estas llamadas también competencias genéricas, son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas funciones. Ejemplo: interpretar, organizar, investigar, y dirigir.

Competencias Técnicas:

Son llamadas también competencias específicas y se relacionan con comportamientos vinculados a cierta función productiva.

Conocimientos:

Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria.

Desempeño Profesional:

El Desempeño Profesional es una medida de la eficiencia y la eficacia de un profesional, en la que se definen los objetivos indicados y los alcanza.

Diccionario de competencias:

Una de las tareas preliminares en el análisis de competencias de una organización es definir el diccionario de competencias, esto implica que se defina como la empresa entiende sus competencias y como reconoce su grado de desarrollo. Por otro lado, en el manual por competencias de la organización se definen sus competencias junto con los comportamientos que las determinan.

Dirección:

Es el proceso de influir sobre las personas de una organización, para que contribuyan al cumplimiento de las metas de la organización y del grupo que labora en la misma.

Formación basada en competencias:

Una vez realizada la normalización se prosigue a la creación de currículos de formación para el trabajo, obteniendo buenos resultados con eficiencia e impacto en las necesidades que tiene cada organización.

Habilidades intelectuales:

Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer.

Habilidades sicomotoras:

Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.

Habilidades interpersonales:

Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación. También se las suele llamar competencias sociales.

Herramientas

En un sentido estrecho son los equipos, máquinas y útiles que se emplean para conseguir los resultados previstos por la organización; en su sentido amplio, se incluye la experiencia, el liderazgo, el posicionamiento en el mercado y las cualidades administrativas de la organización.

Identificación de competencias:

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad,

satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo.

Manual de Funciones:

Es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Es un proceso sistemático donde se recoge la información requerida para el cargo y permite tomar decisiones con respecto a los cargos existentes dentro de la organización. Durante la recolección de datos específicos de cargos es indispensable la participación activa de los jefes inmediatos y la dirección debido a que son ellos quienes tienen más información acerca del cargo.

Normalización por competencias:

Se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

Perfil:

Es una unidad de representación, ofrecida en forma de diagrama de los resultados logrados por un individuo. Representa las características generales que debe poseer el Administrador de Empresas en cuanto a las habilidades, actitudes, conocimientos y tareas que debe desempeñar.

Perfiles por competencias:

Son las descripciones formales de cada puesto de trabajo donde se consignan, además de las funciones y requerimientos para el cargo, las competencias organizacionales y específicas. La elaboración correcta de perfiles por competencias, permite un desarrollo adecuado de los diferentes procesos que se lideran en el Área

de Gestión Humana, como los son: reclutamiento selección, inducción, re inducción, gestión, evaluación del desempeño, formación y capacitación.

Tipos de Competencias:

En el momento de establecer las competencias para los cargos se determinan unas competencias organizacionales, las cuales deben estar presentes en todos los trabajadores, ya que estas permiten el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización, y se establecen unas competencias específicas, las cuales son propias de cada cargo o rol. A la hora de determinar las competencias específicas, se debe tener en cuenta que son únicas y especialmente definidas para el cargo y la empresa, o sea, un competencia puede generar desempeño exitoso en un puesto y en otro cargo no ser tan relevante.

Varios cargos o roles pueden requerir evidencia de las mismas competencias, sin embargo éstas se desglosan en diferentes niveles o grados, es decir, cada persona, de acuerdo al cargo ocupado requerirá un nivel de la competencia, y este se evidencia a través de comportamientos distintos.

Las competencias organizacionales se definen como aquellas que requieren todos los trabajadores de una empresa ya que estas permiten el alcance de los objetivos organizacionales; mientras que las competencias específicas son aquellas que se definen para un cargo, rol (horizontal) o departamento (vertical).

Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACION DEL PLAN E INFORME DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION

No.	TIEMPO	primer mes			segundo mes				tercer mes			cuarto mes	
	ACTIVIDAD												
1	selección del tema												
2	Revisión Bibliográfica												
3	Recolección de la bibliografía												
4	Elaboración del Plan de Trabajo Final de Graduación												
5	Aprobación del tema y plan en Consejo Directivo												
6	Designación de Tutores Directores de Tesis												
7	Elaboración Capítulo I												
8	Revisión capítulo 1												
9	Redacción del capítulo 2: Diagnóstico												
10	Diseño de encuesta												
11	Aplicación de la encuesta												
12	Procesamiento de la información												
13	Corrección del capítulo 2												
14	Redacción del capítulo 3: Desarrollo de la propuesta												
15	Corrección del capítulo 3												
16	Redacción del capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones												
17	Corrección del capítulo 4												
18	Supervisión continua por parte del Director del Trabajo												
19	Redacción del informe final del trabajo												
20	Reproducción en archivo magnético y tres documentos escritos												
21	Informe del Director del Trabajo												
22	Entrega a Secretaría												
23	Calificación del trabajo												
24	Disertación del trabajo final de graduación												

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Reseña Histórica de la Empresa

SESEVIN S.A, es una Compañía de Responsabilidad Limitada, que brinda el servicio de Vigilancia y Seguridad Privada a nivel nacional, siendo sus principales zonas de influencia, Cuenca, Guayaquil, Quito y Santo Domingo, desde hace 7 años.

Se encuentra ubicada en Quito, Juan León Mera N 25-16 y Av. Colon, su página web es www.sesevin.com. Es una entidad constituida con todos los requerimientos exigidos por la Superintendencia de Compañías en el 26 de abril del 2006, permisos de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Gobierno con el acuerdo ministerial 17 de julio del 2007, permiso de Tenencia de Armas otorgado por el Comando Conjunto de las FF.AA.

SESEVIN S.A, dispone de infraestructura e instalaciones propias y adecuadas para el normal funcionamiento administrativo y de capacitación.

Cuenta con personal idóneo y calificado que garantiza la seguridad de los bienes, para lo cual realiza una estricta selección entre miembros que han pertenecido a las Fuerza Armadas.

El servicio de Vigilancia y Seguridad Privada ofrece:

- Personal debidamente seleccionado.
- Entrenamiento adecuado.
- Red de comunicaciones.
- Seguro de vida y accidentes para el equipo que labora en la empresa.
- Supervisión las 24 horas.
- Calificación de riesgo del servicio a contratar.

- Capacidad de respuesta inmediata.
- Alarmas residenciales, comerciales e industriales.
- Cercos electrificados.
- Detección de incendios.
- Circuitos cerrados de seguridad.
- Controles de acceso, plumas de estacionamiento, entrada y salida de empleados, video, portero, etc.
- Dispositivos satelitales.

SESEVIN S.A, cuenta en la actualidad con 46 empleados, los cuales se distribuyen en 5 directivos – 5 administrativos y 36 operativos. Sus clientes más fuertes en estos momentos son:

- Fábricas NOPERTI, que están ubicadas en Carcelén y San Isidro del Inca
- Centros de Salud APROFE,
- Ideal Alambrec en Guayaquil y Cuenca
- Calzado Pony
- Cartonera Incasa
- Absorpelsa
- Cartoempaque
- Hotel Lugano Sweet
- El Greco
- Mabel en custodia de transporte y monitoreo

Sus ventas aproximadas al año llegan a los 462.000 dólares, lo cual es fruto de los diversos contratos que ha mantenido con sus clientes.

2.2 Planeación estratégica periodo 2010 – 2014

En este numeral se citaran los principales elemento del direccionamiento estratégico que tiene la empresa, para tener una noción de sus dominios y problemas en función del tema de investigación.

Estos elementos son: la misión, visión, objetivos, ejes estratégicos entre otros.

2.2.1 Misión

La misión de SESEVIN S.A, es la siguiente:

Proporciona servicio de vigilancia y seguridad privada a establecimientos residenciales y comerciales; ofreciendo seguridad permanente las 24 horas del día, contando con personal competente y tiempo de respuesta inmediata.”

2.2.2 Visión

La visión de SESEVIN S.A, para el año 2014 es la siguiente:

Ser una de las principales compañías en el sector comercial e industrial, dando el servicio de vigilancia, seguridad electrónica con monitoreo y seguridad privada, a través de un excelente servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes y contribuyendo al desarrollo del personal, de los accionistas y del país.

2.2.3 Objetivos Fundamentales

Los objetivos fundamentales de la organización son:

No.	OBJETIVOS
1	Desarrollar valores y competencias empresariales a niveles del personal que interviene en todos los procesos, como fuente de ventaja competitiva en el mercado.
2	Tecnificar los servicios de seguridad
3	Fortalecer portafolio de servicios de seguridad
4	Mantener los niveles de rentabilidad empresarial
5	Construir relaciones de lealtad con los clientes
6	Optimizar los procesos, los servicios y la estructura empresarial con enfoque al cliente

2.2.4 Valores

SESEVIN, mantiene los siguientes valores:

Excelencia: Contamos con altos estándares de calidad, servicio, rentabilidad y competitividad.

Lealtad: compromiso, confianza y fidelidad hacia la organización, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal.

Honestidad: Implica pensar, hablar y actuar con honradez, integridad e imparcialidad, cumpliendo con nuestras responsabilidades, sin aprovecharse de la confianza mutua.

Responsabilidad: para cumplir con los compromisos adquiridos, actuar correctamente y tener la disposición y voluntad de rendir cuentas a los asociados por cada una de las actuaciones a nombre de la organización.

Respeto: Cumplimos las promesas a nuestros clientes, accionistas, empleados, proveedores, reguladores y comunidad.

2.2.5 Ejes Estratégicos

a. GRAN ESTRATEGIA:

Construiremos relaciones de lealtad con los clientes internos y externos mediante el ofrecimiento de servicios oportunos, de calidad y generando valor.

- **EJES ESTRATÉGICOS:**

Eje No. 1 – Efectividad Organizacional/ Operativa

- ✓ Estandarizar la totalidad de los procesos desarrollados por la empresa
- ✓ Mejorar los niveles de servicio administrativos y operativos de seguridad
- ✓ Establecer un proceso efectivo de comunicación interna
- ✓ Definir los indicadores de gestión de la organización una vez cumplido la estandarización de los procesos de la empresa.

Situación al 2010:

- ✓ No se trabaja por proceso a pesar de estar algunos definidos
- ✓ Procesos no estandarizados para todas las líneas de negocio.
- ✓ No hay integración de las áreas para la continuidad del proceso.
- ✓ Deficiencias en la comunicación interna.
- ✓ No cumplimiento de los acuerdos definidos en aseguramiento de productos.
- ✓ Rivalidad entre áreas.

- ✓ Toma de decisiones que contravienen los planes tácticos establecidos
- ✓ No se tienen definidos los indicadores de impacto
- ✓ Los cambios de estructura no contemplan la estrategia ni los procesos

Metas al 2014

- ✓ Fortalecer la empresa hacia la cultura de procesos y trabajo en equipo.
- ✓ Tener una verdadera estrategia hacia la cultura de proceso y trabajo en equipo.
- ✓ Integrar e interiorizar las herramientas gerenciales.
- ✓ Mayor compromiso del nivel directivo en el aseguramiento de productos.
- ✓ Contar con indicadores alineados entre las áreas dirigidas a la estrategia.
- ✓ Estructura de la empresa dinámica y enfocada a los clientes.
- ✓ Mantener políticas alineadas con las de la empresa.

Indicador

- ✓ Porcentaje de Procesos estandarizados: total de procesos estandarizados / Total de procesos desarrollados.
- ✓ Porcentaje general de mejora de los indicadores del Plan de Mejoramiento de procesos

Eje No. 2 – Rentabilidad

- ✓ Fortalecer la estructura financiera de la empresa con la finalidad de generarle un mayor valor

Estrategia

- ✓ Fortalecer la estructura financiera de la empresa con la finalidad de generarle un mayor valor.
- ✓ Contar con una herramienta efectiva de costos del servicio.
- ✓ Optimizar el uso de los recursos para la operación buscando conservar la estructura financiera más conveniente para la empresa.
- ✓ Analizar las alianzas actuales para la toma de decisiones, encaminadas a contribuir con la rentabilidad empresarial

Indicador

- ✓ % de crecimiento del ROE por cliente

Eje No. 3 – Clientes

- ✓ Aumentar la base de clientes.
- ✓ Garantizar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Lograr la fidelización de los clientes.
- ✓ Contribuir al incremento de la seguridad competitiva de los clientes, aportando una mejor calidad en el servicio de seguridad y vigilancia.

Situación al 2010

- ✓ Criterios no definidos de segmentación
- ✓ Base de datos desactualizada
- ✓ Poco conocimiento de los clientes
- ✓ Incipientes sistemas de información para la administración de clientes.
- ✓ Actividades aisladas de fidelización.
- ✓ Nivel de Satisfacción del usuario en 89%

- ✓ Alto nivel de retiros
- ✓ Bajos niveles de retención
- ✓ 3 oficinas de la empresa en las 3 mejores provincias del país

Metas al 2014

- ✓ Definición y aplicación de la segmentación
- ✓ Actualizar un 90% de la base de datos de clientes
- ✓ Lograr un conocimiento de los aspectos básicos de los clientes (datos biográficos y Psicográficos)
- ✓ Unificar los sistemas de información
- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción del usuario en el 5%
- ✓ Disminuir los retiros de los clientes en un 5% cada año.
- ✓ Establecer indicadores y metas de retención de clientes.
- ✓ 7 oficinas de la empresa en las 7 mejores provincias del país

Indicador

- ✓ % de Aumento del nivel de satisfacción del usuario.
- ✓ Crecimiento en número de clientes por año y servicio
- ✓ Tasa de retiro anual de clientes con relación a los clientes acumulados.
- ✓ % de retención de clientes con respecto a los clientes que solicitan retiro.

Eje No. 4 – Talento Humano

- ✓ Desarrollar competencias, e implementar un sistema que incentive la productividad del Talento Humano alineado con los objetivos empresariales.

Situación al 2010

- ✓ Talento humano no acorde con los perfiles ocupacionales requeridos por la empresa.
- ✓ Escala salarial por debajo del promedio del país.
- ✓ Esquemas de compensación variable para el personal de guardia y vigilancia no es permanente.
- ✓ Entorno del trabajo no es el ideal.
- ✓ Esquemas de gestión del conocimiento en implementación.
- ✓ No existe un proceso de gestión del desempeño.
- ✓ Inadecuado proceso de inducción, pero falta de compromiso en el proceso de entrenamiento.
- ✓ Liderazgo contemplativo.
- ✓ Falta de comunicación y socialización de los procesos.
- ✓ Rivalidad entre las áreas.

Metas al 2014

- ✓ Definir e implementar los perfiles ocupacionales del personal de la empresa, con énfasis el del personal de seguridad.
- ✓ Incentivos no salariales por alcance de metas, individuales y colectivas.
- ✓ Esquemas de Gestión del Conocimiento desarrollado.
- ✓ Tener asegurado la aplicación del proceso gestión del desempeño en un modelo de 360°
- ✓ Estandarizar un proceso de entrenamiento efectivo.
- ✓ Fortalecimiento hacia la cultura de procesos y trabajo en equipo.
- ✓ Integración e interiorización de herramientas gerenciales.

- ✓ Impulsar programas de competitividad frente a las necesidades de mercado.
- ✓ Sistematizar procesos de capacitación de servicio al cliente.
- ✓ Capacitaciones internas segmentadas de acuerdo al grupo de interés.

Objetivos Estratégicos

- ✓ Desarrollar la cultura empresarial con base en las competencias organizacionales.
- ✓ Proveer elementos conceptuales dirigidos al mejoramiento de la productividad del talento humano.
- ✓ Promover el liderazgo efectivo.

Indicador

- ✓ Nivel de percepción de la comunidad interna y de cada una de las competencias.
- ✓ Tasa de capacitación promedio individual de los trabajadores, relacionada con su cargo.
- ✓ Promedio de porcentaje de cumplimiento del impacto logrado en la productividad a partir de los objetivos trazados para las capacitaciones.
- ✓ Porcentaje de incorporación de habilidades de liderazgo

Eje No. 5 – Portafolio de servicios /nuevos negocios

- ✓ Fortalecer el portafolio de productos, servicios y líneas de seguridad

Situación al 2010

- ✓ Personal de seguridad
- ✓ Personal de vigilancia.

- ✓ Entrenamiento a personal de las empresas en seguridad.
- ✓ Red de comunicaciones.
- ✓ Supervisión las 24 horas.
- ✓ Calificación de riesgo del servicio a contratar.
- ✓ Capacidad de respuesta inmediata.
- ✓ Alarmas residenciales, comerciales e industriales.
- ✓ Cercos electrificados.
- ✓ Detección de incendios.
- ✓ Circuitos cerrados de seguridad.
- ✓ Controles de acceso, plumas de estacionamiento, entrada y salida de empleados, video, portero, etc.
- ✓ Dispositivos satelitales.

Metas al 2014

- ✓ Transporte de valores
- ✓ Custodia de valores
- ✓ Seguridad electrónica
- ✓ Seguridad personal VIP.
- ✓ Comunicación por microondas

Indicador

- ✓ % de participación del portafolio de nuevos negocios en los ingresos de la empresa.
- ✓ Utilidad neta en negocios derivados de alianzas con proveedores de seguridad electrónica.

Eje No. 6 – Innovación Tecnológica

- ✓ Tecnificar los servicios de seguridad

Situación al 2010:

- ✓ No sean definido proveedores de tecnología electrónica de seguridad
- ✓ No existe un área de mantenimiento de la tecnología que posee la empresa.
- ✓ Seguridad de vigilancia por CCTV, no da cobertura a los clientes.
- ✓ No se puede promocionar servicios de seguridad electrónica por escaso stock de equipos

Metas al 2014

- ✓ Seleccionar empresas de equipos de seguridad para mantener una base de proveedores calificados.
- ✓ Incorporar área técnica de seguridad electrónica
- ✓ Incorporar sistema de vigilancia satelital
- ✓ Incorporar inventario técnico de equipos de vigilancia

Indicador

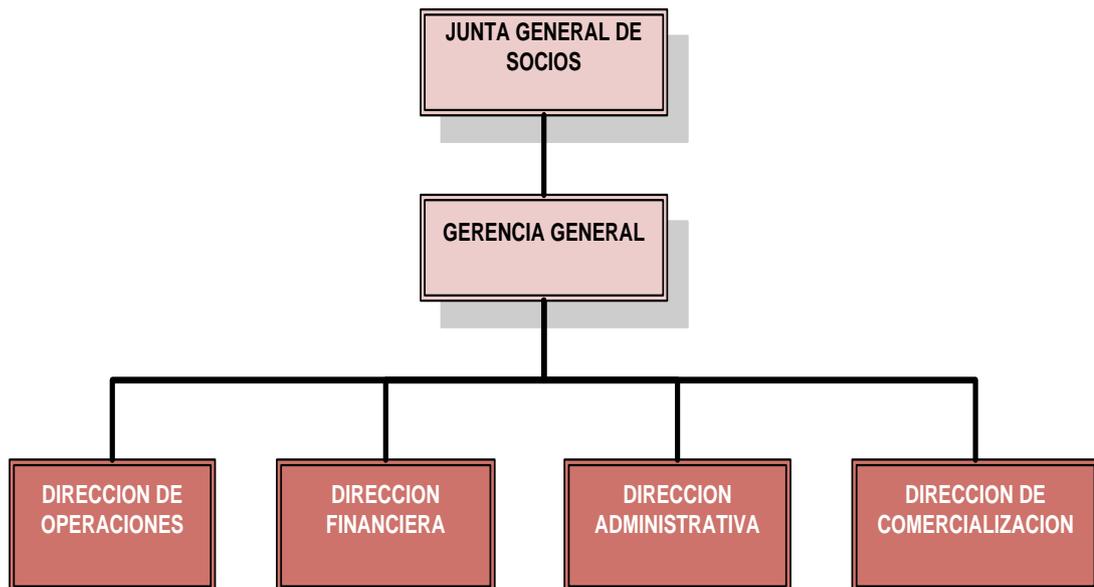
- ✓ % de participación de proveedores calificados en seguridad electrónica
- ✓ Utilidad neta en productos de seguridad electrónica.

2.3 Estructura Organizacional

El Organigrama Estructural Funcional de SESEVIN S.A, no se lo utiliza como se encuentra estructurado lo cual es una debilidad para la empresa.

Después de investigar sobre cuáles son las actividades y las funciones que se llevan a cabo en la empresa, se realizó un organigrama estructural actual, de cómo se encuentran estructurados los diferentes departamentos de SESEVIN S.A.

Gráfico 5
Organigrama de la empresa



Fuente: SESEVIN S.A

Elaborado por: Alexandra Ruano

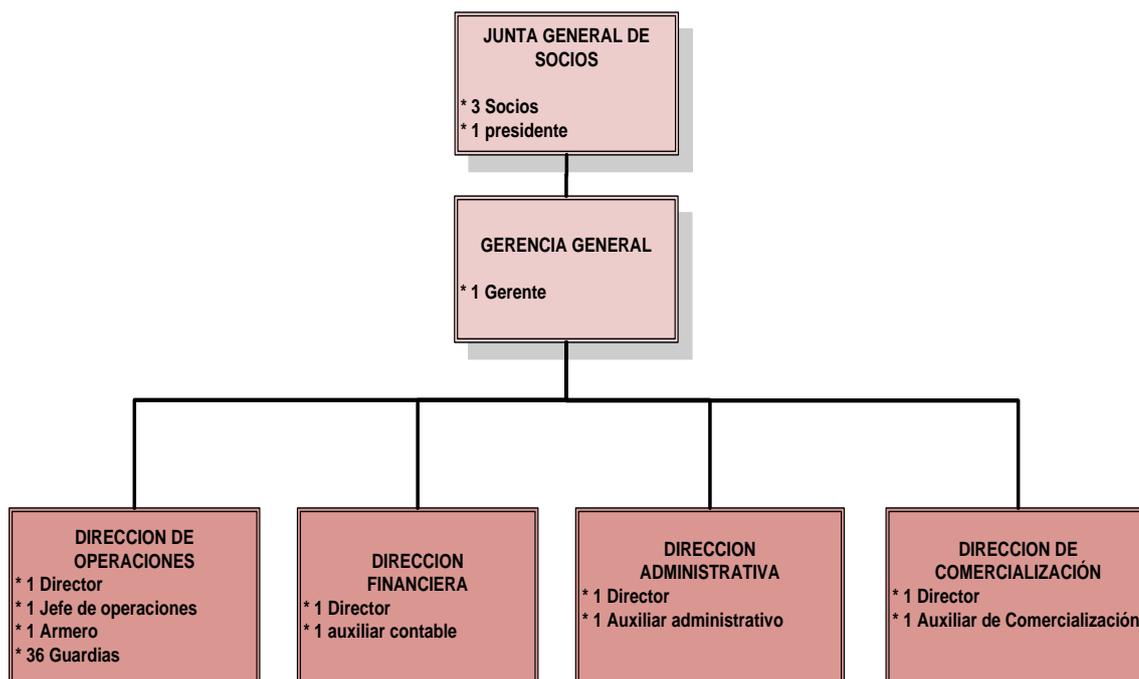
Con respecto al Manual de Funciones, que es un documento que describe las funciones de cada departamento que se encuentran en el organigrama de la empresa, si existe. Pero esté desarrollado para el organigrama existente en la empresa, el cual no se aplica, por lo cual la inexistencia de un manual de funciones actualizado es una debilidad de alto impacto para la empresa.

- **Organigrama de puestos:**

Tanto el Organigrama de Puestos, como el Manual de Puestos no lo tiene realizado SESEVIN S.A., por lo cual debe desarrollarlo para tener los perfiles profesionales apropiados en la empresa, lo cual es una debilidad de alto impacto para la empresa,

con la investigación realizada y el Organigrama informal identificado, se procedió a ilustrar el Organigrama de Puestos, el mismo que se muestra a continuación:

Gráfico 6
Organigrama de puestos



Fuente: SESEVIN S.A.

Elaborado por: Alexandra Ruano

- **Reglamento Interno de Trabajo**

SESEVIN S.A., tiene un Reglamento Interno de Trabajo, aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, el 13 de Noviembre del 2006.

Este Reglamento contiene los siguientes Capítulos:

- I. Disposiciones Generales
- II. Admisión y Clasificación del Personal
- III. Horario de Duración de la Jornada de Trabajo

- IV. Remuneraciones y Pagos
- V. Obligaciones del Trabajador
- VI. De los Permisos y Vacaciones
- VII. Obligaciones de la Compañía
- VIII. De las Prohibiciones a los Trabajadores
- IX. De las Sanciones
- X. Disposiciones Generales
- XI. Final

Que SESEVIN posea un Reglamento Interno de Trabajo es una fortaleza de alto impacto, ya que existen normas, deberes, obligaciones y derechos que deben cumplir los empleadores y los empleados.

2.3.1 Niveles Jerárquicos de Cargos

Nivel Directivo:

En los términos de los estatutos sociales, pertenecen a este nivel de la organización los siguientes cargos:

- Gerente
- Directores Departamentales
- Jefe de operaciones

Por lo tanto son representantes del empleador en los términos del Código de trabajo

Nivel profesional:

Pertencen a este nivel de la organización todos los cargos Auxiliares: Ingenieros Comerciales, Ingenieros en Administración de Empresas, Contadores, Jefe de Operaciones.

Nivel Tecnológico:

Pertencen a este nivel los siguientes cargos: Armero.

Nivel Operativo:

Pertenece a este nivel los siguientes: Guardias de seguridad.

- Niveles jerárquicos de las áreas

Los siguientes son las jerarquías encontradas en la empresa

- Gerencia
- Directores
- Jefe de Operaciones
- Equipos

2.3.2 Principales aplicaciones del enfoque por competencias en el proceso de selección del personal

“Los nuevos procesos formativos basados en competencias no sólo transmiten saberes y destrezas manuales, sino que toman en cuenta otras dimensiones y contemplan los aspectos culturales, sociales actitudinales que tienen relación con las capacidades de las personas”(CIDEC, 2004). No sólo es importante tener conocimiento y saber transferido, es decir, ser competente para el desarrollo de una actividad profesional o para la resolución de un problema; también es importante, el aspecto actitudinal (actitudes y valores) que se demuestra o se pone en práctica en el proceso de formación y desempeño laboral o en el desarrollo de la tarea o del trabajo

en equipo, porque esto origina y promueve un ambiente de trabajo en el que se ponen de manifiesto aspectos culturales y sociales en la interrelación inter_ e intrapersonal.

Para las organizaciones, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas.

El modelo por competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con características específicas que deben tener el candidato a guardia de seguridad para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado.

En la empresa SESEVIN S.A, el enfoque por competencias, no ha sido utilizado para la gestión del talento humano ni en los procesos de reclutamiento y selección del recurso humano, lo que ha afectado significativamente al desempeño de los contratados y de la organización.

Dentro de la cultura organizacional las competencias juegan un papel primordial, pues es premisa empresarial el cumplimiento de unas competencias organizacionales básicas para poder ingresar como colaborador de la empresa; toda persona que quiera pertenecer a la entidad, debe cumplir con unos mínimos requeridos que en este caso están representados por las competencias organizacionales; actitud de cambio, comunicación asertiva, enfoque al cliente, orientación al logro, trabajo en equipo, compromiso, autocontrol y aplicación de los conocimientos al cargo.

En los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, las principales aplicaciones del enfoque de competencias son:

- Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, la organización ha identificado las habilidades, conocimientos y experiencia requerida para el desempeño de los cargos. Este conjunto de información constituye el principal instrumento del enfoque por competencias.
- Existen competencias organizacionales y competencias específicas para cada cargo de la empresa. Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.

- Cada competencia organizacional tiene un determinado número de conductas que la evidencian.
- Todas las competencias se pueden desarrollar aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación, sino a través de la aplicación de conocimientos y el desarrollo de las funciones laborables.
- Definición del manual de responsabilidades como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización. Es una herramienta indispensable en el proceso de Selección de personal, porque permite la identificación del perfil del colaborador en el desarrollo de sus etapas, permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo de guardia de seguridad.
- Análisis ocupacional de los puestos en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de cada puesto de trabajo.
- Definición del perfil de valoración, el cual resulta del análisis y revisión de la descripción del cargo y el perfil de la persona. Lo deben realizar un Auxiliar en Selección y el Director Administrativo.

El perfil hace entonces referencia a las características que deben tener las personas que aspiran a ingresar a la empresa. Su conformación está determinada por los aspectos competitivos, culturales o estratégicos de la organización.

- Alineación del proceso de Selección de Talento Humano con los objetivos de la planeación estratégica organizacional.
- Evaluación sistemática de redefinición de competencias y de los perfiles ocupacionales.

2.4 Competencias del modelo de gestión de talento humano

La empresa posee un modelo de gestión inicial de Talento Humano que no ha sido terminado ni aplicado, basado en competencias. Cada uno de sus procesos, se enfocan en la estructura que se representa a continuación.

Definición de competencia para la empresa SESEVIN S.A.

Son las actitudes, conocimientos y habilidades que toda persona debe poseer para desempeñar su labor que genere valor agregado, es decir, por encima del promedio de sus similares. Esta combinación produce como resultados comportamientos que se pueden medir, observar, asociándose a metas determinadas.

Así mismo, características subyacentes en una persona que están causalmente relacionados con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Las competencias fueron establecidas mediante el modelo funcional, en el cual son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados y productos de la tarea, más que en el proceso de cómo se logran.

- Saber “conocimientos técnicos y de gestión”

Las competencias relacionadas con el saber son la experiencia y los conocimientos requeridos para el desempeño de cada cargo en particular y de las características de la institución en general.

Tabla 5
Competencias relacionadas con el saber

NIVEL DIRECTIVO
<p>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</p> <p>ESTUDIOS BASICOS: Titulo de formacion Universitaria Profesional</p> <p>ESTUDIOS DE POSGRADO: Titulo de formacion avanzada de especializacion o posgrado</p> <p>EXPERIENCIA: Cinco (5) años de experiencia</p>
NIVEL EJECUTIVO
<p>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</p> <p>ESTUDIOS BASICOS: Titulo de formacion Universitaria Profesional</p> <p>ESTUDIOS DE POSGRADO: Titulo de formacion avanzada de especializacion o posgrado</p> <p>EXPERIENCIA: Tres (3) años de experiencia profesional minima requerida</p>
NIVEL PROFESIONAL
<p>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</p> <p>ESTUDIOS BASICOS: Titulo de formacion Universitaria Profesional</p> <p>EXPERIENCIA: Tres (3) años de experiencia profesional minima requerida</p>

Fuente: SESEVIN S.A.

- Saber hacer

Habilidades innatas o competencias desarrolladas a través de la experiencia y del aprendizaje.

Relacionadas con el saber hacer, se refieren a las habilidades necesarias para la ejecución de cada grupo y para el desempeño óptimo en la organización, a este grupo pertenecen las competencias organizacionales y las habilidades asociadas a cada cargo.

2.5 Competencias organizacionales de la empresa Sesevin S.A

Son las que orientan a todo personal hacia el alcance de las metas y objetivos empresariales, cabe señalar que en el primer capítulo se observo el borrador de las competencias organizacionales que mantiene la empresa.

- Actitud al cambio
- Enfoque hacia el cliente
- Comunicación asertiva
- Orientación al logro
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Autocontrol
- Aplicación de los conocimientos al cargo

Alcance:

Todo el personal de la empresa

Productos esperados

Personal capacitado y orientado para el alcance de las competencias organizacionales

Estándares de calidad:

100% en el desarrollo de las competencias por medio de procesos de sensibilización y capacitación, en el menor tiempo posible.

Definición de las competencias organizacionales

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

Tabla 6

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN	CONDUCTA QUE LA EVIDENCIA
Actitud de cambio	Es la capacidad que tiene el individuo para adaptarse permanentemente a los cambios del entorno	Auto evaluación con respecto a la gestión de su cargo con respecto a los cambios del entorno
		Facilidad para la comprensión y aplicación de propuestas de cambio dadas por la empresa
		Adaptación a diferentes posiciones para encontrar soluciones efectivas en los diferentes procesos empresariales.
		Interés por adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos
Trabajo en Equipo	Es la capacidad de laborar con otros sin distinción, ni diferenciación, realizando intercambio y aceptación en forma recíproca de ideas, conocimientos, experiencias, propuestas e iniciativas encaminadas a conseguir metas comunes en los procesos empresariales	Identificación con los objetivos del equipo y la orientación de su trabajo a la consecución de los mismos
		Disposición a colaborar con los demás.
		Cumplimiento efectivo con los compromisos establecidos con otros.
		Capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros.
Enfoque hacia el cliente	Es la disposición para realizar el trabajo, con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos para brindarles soluciones efectivas y económicas	Cordialidad y amabilidad en el trato.
		Capacidad para realizar esfuerzos adicionales, con el fin de exceder las expectativas de los clientes.
		Organización de su actividad diaria y periódica, enfocada a dar mejor servicio a los clientes internos y externos
		Capacidad para desarrollar habilidades en pro del cliente
Comunicación	Habilidad para compartir asertivamente	Capacidad de escucha a los demás
		Utilización de los canales

	la información empresarial para el desarrollo exitoso de los procesos y solución de conflictos	apropiados en la comunicación
		Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa
Orientación al Logro	Alcance de los objetivos corporativos, del área e individuales con una clara orientación a la obtención de resultados	Capacidad de aprendizaje frente a los temas corporativos
		Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado
		Capacidad para optimizar los recursos asignados y del tiempo para el desarrollo de las actividades del cargo.
		Capacidad de autocontrol y para la realización de los respectivos ajustes en la ejecución de sus actividades, planes y programas.
Compromiso	Demuestra con actitudes el grado de pertenencia, valoración y desarrollo del servicio de una manera honesta, clara y transparente	Participación en las actividades propuestas a nivel empresarial y en su área de trabajo
		Excelente identificación con los objetivos de la empresa y su área de trabajo
		Actitud adecuada para defender y promover los intereses de la organización
		Resultado eficiente frente al mejoramiento del producto de las responsabilidades asignadas
Auto control	Capacidad para mantener el pensamiento, emoción y comportamiento propios en rangos tolerables, reduciendo la probabilidad de conflicto con los demás o consigo mismo, en un ambiente de trabajo seguro	Capacidad para el control del estrés con efectividad.
		Capacidad de manejo de conflictos en situaciones difíciles, manteniendo la calma
		Habilidad para solucionar problemas, sin afectar su entorno y el de los demás, sin dejarse llevar por impulsos emocionales.
		Buena y adecuada integración al grupo de trabajo
Aplicación de los conocimientos	Demuestra con habilidades y claridad	Excelente capacidad para generar ideas para retroalimentar los

	los conceptos necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo	procesos asignados
		Multiplicación a los compañeros de los conocimientos adquiridos
		Inquietud por aprender y aplicar las últimas tendencias relacionadas con su quehacer diario
		Exactitud, esmero, presentación y orden en el trabajo ejecutado
		Excelente documentación de la información y conocimiento recibido para el mejoramiento de los procesos del cargo, área y empresa

Fuente: BORRADOR DE COMPETENCIAS DE LA EMPRESA SESEVIN

En lo referente a la competencia organizacional: aplicación de los conocimientos, la empresa debe generar un sistema de evaluación de los conocimientos actuales y de los adquiridos que permitan cerrar las brechas de conocimiento en el personal, por lo cual deberá desarrollar un procedimiento de detección de necesidades de formación y capacitación, aplicar un plan de capacitación, ejecución y valoración de competencias mejoradas y una evaluación 360°.

2.5.1 Habilidades asociadas a cada cargo

Para todos los cargos de cada nivel jerárquico de la empresa SESEVIN S.A., se han identificado algunas competencias específicas, las cuales constituyen una estrategia para el óptimo cumplimiento de las responsabilidades individuales para el logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se presentan, las habilidades asociadas para algunos cargos de los niveles directivos.

Tabla 7
HABILIDADES ASOCIADAS A CADA CARGO

NIVEL DIRECTIVO		
CARGOS	No.	HABILIDADES ASOCIADAS
Gerente	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Poder de decisión ● Capacidad para la resolución de conflictos ● Planeación y control ● Gerenciamiento estratégico ● Comunicación gerencial
Director de Operaciones	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Planeación y control ● Capacidad para la resolución de conflictos ● Responsabilidad ● Poder de decisión ● Delegación y seguimiento ● Gerenciamiento estratégico ● Confianza
Director Comercial	1	
Director Administrativo	1	
Director Financiero	1	
Jefe de Operaciones	1	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Poder de decisión ● Tolerancia ● Capacidad de negociación ● Planeación y control ● Confianza
NIVEL PROFESIONAL		
Contador	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de información ✓ Planeación y control ✓ Comunicación oral y escrita ✓ Negociación efectiva
Auxiliar Administrativo	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de la información ✓ Rapidez ✓ Oportunidad y respuesta ✓ Iniciativa y creatividad
Auxiliar comercial	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de la información ✓ Clasificación de información ✓ Iniciativa y creatividad ✓ Comunicación oral y escrita
NIVEL TECNOLÓGICO		
Armero	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de información ✓ Clasificación de información ✓ Relaciones interpersonales ✓ Seguimiento de instrucciones
NIVEL OPERATIVO		

Guardias de seguridad	36	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar fuentes potenciales de inseguridad ✓ Tomar pertinentes para evitar situaciones de riesgo ✓ Controlar y vigilar los accesos al sitio de custodia ✓ Realizar registros de materiales y personas ✓ Realizar rondas de inspección ✓ Establecer una red de contactos fluidos con las fuerzas y cuerpos de seguridad ✓ Realizar rondas de inspección ✓ Establecer una red de contactos fluidos con las fuerzas y cuerpos de seguridad ✓ Apoyar el transporte de mercancías que requieran vigilarse ✓ Relaciones interpersonales
Total	46	

Fuente: SESEVIN S.A

2.6 Definición de las competencias específicas

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

Tabla 8

Habilidades por asociarse a cada cargo

No.	COMPETENCIAS	DEFINICIONES
1	<i>Liderazgo</i>	Capacidad para orientar, apoyar y conducir los procesos y las actividades asignadas al Equipo, teniendo en cuenta las habilidades, aptitudes y conocimientos, dirigidos al alcance de los objetivos propuestos, con una actitud de compromiso y entusiasmo, sumando a altos estándares de eficiencia
2	<i>Poder de Decisión</i>	Agilidad y seguridad que se manifiesta al dar respuesta a los problemas y situaciones momentáneas que afectan los procesos de la empresa de manera efectiva
3	<i>Capacidad para la resolución de conflictos</i>	Capacidad para brindar alternativas de solución y mejoramiento, ante situaciones difíciles en las diferentes áreas relacionadas con las relaciones interpersonales.

4	<i>Planeación y Control</i>	Capacidad para establecer un orden y prioridad en la programación de las responsabilidades, actividades o proyectos asignados, empoderados y/o delegados, para su ser ejecutados diariamente, semanalmente o mensualmente, para así cumplir con los objetivos y metas empresariales, seguido de su respectiva ex post que verifica el cumplimiento
5	<i>Gerenciamiento Estratégico</i>	Visión y gerenciamiento integral del negocio a partir de su sensibilidad, conocimiento y análisis frente a las variables del entorno y los objetivos empresariales
6	<i>Comunicación Gerencial</i>	Concepción y transmisión de información en forma comprensible para diversos públicos, con autoridad y claridad
7	<i>Responsabilidad</i>	Cumplimiento de los procesos, deberes, compromisos y objetivos inherentes al cargo y a los procedimientos, asumiendo las consecuencias que se derivan del ejercicio del mismo, sin buscar entorpecer las normas que rigen la organización.
8	<i>Delegación y Seguimiento</i>	Es la habilidad para asignar responsabilidades y establecer los controles adecuados y oportunos, tanto de las funciones propias como las adscritas y empoderadas.
9	<i>Tolerancia</i>	Capacidad de aceptar los inconvenientes que se le presentan diariamente, manteniendo la calma en el desempeño de sus responsabilidades, buscando siempre la solución más efectiva.
10	<i>Capacidad de negociación</i>	Habilidad para negociar ideas, espacios y procesos, buscando una relación de mutuo beneficio para las partes involucradas.
11	<i>Confianza</i>	Seguridad en las decisiones que el colaborador tome según las responsabilidades encomendadas.
12	<i>Relaciones Interpersonales</i>	Actitud y aptitud dirigida a establecer y mantener relaciones adecuadas con compañeros de trabajo y clientes de la empresa, sin afectar la productividad ni las normas empresariales.
13	<i>Proactividad</i>	Actitud que se asume frente a situaciones que exigen tener establecido un plan de trabajo ante la posibilidad de presentarse inconvenientes.
14	<i>Análisis de la información</i>	Habilidad para sintetizar y emitir conceptos, dictámenes y recomendaciones que permitan una posterior toma de decisiones acertadas
15	<i>Rapidez</i>	Agilidad en la entrega oportuna de los diferentes requerimientos del cargo y el procedimiento

16	<i>Oportunidad de respuesta</i>	Genera soluciones a las labores encomendadas en el menor tiempo posible, con eficiencia y eficacia.
17	<i>Iniciativa y Creatividad</i>	Capacidad para encontrar soluciones rápidas, novedosas y mejores a las situaciones que se presenten en su labor, con el fin de simplificar y mejorar el trabajo que se efectúa.
18	<i>Conocimientos Técnicos</i>	Poseer los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las responsabilidades del respectivo cargo de trabajo y cumplir con los procedimientos respectivos.
19	<i>Capacidad Crítica</i>	Habilidad para la evaluación de datos numéricos e información, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional
20	<i>Clasificación de información</i>	Habilidad para organizar información según cada parámetro, posibilitando la búsqueda o indicación posterior.
21	<i>Comunicación oral y escrita</i>	Habilidad para expresar manifestaciones en forma verbal o a través de la escritura, que lleguen a su receptor en la forma y contenidos esperados
22	<i>Seguimiento de instrucciones</i>	Capacidad que tiene el colaborador para la ejecución clara, puntual y responsable de los procesos y / o procedimientos que se asignen.
23	<i>Negociación Efectiva</i>	Concertar soluciones en las diferentes situaciones, teniendo en cuenta todas las partes involucradas
24	<i>Detectar fuentes potenciales de inseguridad</i>	Conocer y aplicar las medidas para la localización de personas o hechos que puedan ser el origen de riesgos o amenazas para el inmueble vigilado o para las personas que lo ocupan.
25	<i>Tomar medidas pertinentes para evitar situaciones de riesgo</i>	Conocer y aplicar las técnicas y medidas más adecuadas para prevenir el desarrollo de situaciones de peligro potencial.
26	<i>Controlar y vigilar los accesos al centro</i>	Conocer y aplicar la metodología al uso para el control y vigilancia de todas las puertas de entrada y salida del inmueble que se vigila, así como de aquellas vías de acceso no convencionales.
27	<i>Realizar registros de materiales y personas</i>	Conocer y aplicar las técnicas de registro más frecuentes para asegurarse que no acceden al centro objetos ni individuos peligrosos.
28	<i>Realizar rondas de inspección</i>	Conocer y aplicar los procedimientos de realización de rondas periódicas para el control del interior de los recintos vigilados.
29	<i>Establecer una red de</i>	Conocer las principales vías de comunicación con

	<i>contactos fluidos con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad</i>	las Fuerzas de Seguridad para poder hacer entrega de materiales sospechosos, personas detenidas, así como la petición de refuerzos específicos en situaciones de riesgo.
30	<i>Apoyar el transporte de mercancías que requieran vigilancia</i>	Conocer y aplicar las técnicas de vigilancia ante situaciones de desplazamiento de materiales.

Fuente: SESEVIN S.A

Estas competencias deberán ser distribuidas según el perfil del cargo, que en algunos casos lo están y en otros no, La información suministrada por la empresa, no se encontraban definidas las siguientes competencias: Seguimiento de instrucciones, Detectar fuentes potenciales de inseguridad, Tomar medidas pertinentes para evitar situaciones de riesgo, Controlar y vigilar los accesos al centro, Realizar registros de materiales y personas, Realizar rondas de inspección, Establecer una red de contactos fluidos con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, Apoyar el transporte de mercancías que requieran vigilancia; por lo tanto fue realizada como parte de la propuesta.

- **Saber ser**

Se refiere al conjunto de disposiciones, aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores propios del colaborador necesarios para desempeñar un cargo específico.

2.6.1 Diagnóstico sobre el actual proceso de selección de personal

El diagnóstico administrativo del proceso de selección de personal de SESEVIN S.A, es un análisis sistemático que tiene como propósito fundamental conocer sus etapas, con la finalidad de detectar las necesidades de cambio y proponer alternativas viables de solución enfocadas al mejoramiento del proceso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con el fin de convertir el proceso en una ventaja competitiva en el contexto empresarial.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar la estructura y aplicación de las técnicas de administración de personal para enfrentar y estar acorde con la evolución de los procesos administrativos actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a problemas particulares y generales en cualquier momento.

2.7 Descripción del proceso actual de la selección de personal de la Empresa Sesevin S.A.

Para implementar un sistema de selección de personal basado en competencias y poder responder de forma adecuada a las exigencias de la empresa con respecto al puesto de trabajo que esta desea cubrir, es necesario seguir cada fase que se presenta a continuación sobre el proceso de selección; este análisis es necesario realizarlo desde su objetivo hasta que la persona se integra a la empresa.

Objetivo

Identificar, atraer, seleccionar y vincular el personal calificado que la organización requiera para alcanzar sus objetivos.

Análisis:

Existe este objetivo en la organización, el cual es adecuado para el proceso de selección permitiéndole cobertura y eficacia en su propósito.

2.7.1 Políticas de selección de personal

SESEVIN S.A

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

- La vacante debe existir en el área que lo requiere, de lo contrario se deberá tramitar primero el cambio de cupo
- El jefe de cada Dirección solicitante, debe diligenciar por escrito el requerimiento de personal al Gerente General para su aprobación y para cubrir la vacante. Luego de cumplido este trámite debe enviarse a la Dirección Administrativa quien coordinará todo lo referente al proceso.

Análisis

No existe un formato de requerimiento de personal, generalmente se lo hace de forma verbal

- Sólo se inicia un proceso de selección si se tiene autorización del Gerente

Análisis

Por lo general esto sucede, pero eventualmente previo a la adjudicación de un contrato para proporcionar los servicios de seguridad el Director de Operaciones Ha procedido a reclutar personal sin la autorización del Gerente.

Esto llena de expectativas en el personal que acude a obtener un puesto de trabajo.

- El proceso de selección tendrá un tiempo de ejecución de 22 días hábiles.

Análisis

No se cumple este plazo, generalmente duran 90 días como mínimo, lo cual agota el ánimo de los participantes y reduce la población requerida para un proceso de selección

Generalidades: la Dirección Administrativa es responsable de:

- Diseño de requerimiento
- Reclutamiento y preselección
- Elaboración de perfiles de valoración
- Participación en la toma de decisión del candidato idóneo

Estas responsabilidades no han sido cubiertas en sus 4 etapas de manera continua, a veces se suelen saltar estos pasos.

Las personas no seleccionadas, podrán ser tenidas en cuenta para otros de selección, así mismo no se les informara por medio de un oficio personalizado su aceptación o no del proceso. Los resultados parciales de un proceso de selección no se entregaran a ninguna persona o área de la empresa. Al final del proceso no se agradece a los participantes por medio de comunicación escrita ni otra forma.

2.7.1.1 Identificación de necesidades

Lo constituyen el análisis y descripción de cargos, esto equivale a hacer un estudio previo indispensable para conocer el puesto que se va ocupar, así como también las conductas del empleado, la asignación de funciones, el adiestramiento, los incentivos y la administración salarial, aspectos básicos para planear cada puesto en la organización.

Análisis

En SESEVIN, esta identificación de necesidades no se lo realiza de forma técnica, se la realiza de forma empírica y solo por la necesidad de contratar guardias de seguridad según los contratos y el número de personal que se requiera, por lo que la identificación de necesidades se convierte en un paso que la empresa no lo hace.

2.7.1.2 Requisitos y perfil de valoración

Una vez se recibe la requisición en la Gerencia General, se dispone a la Dirección Administrativa la contratación, el personal verifica antes del reclutamiento la existencia de vacantes, los requisitos y el salario acorde con la descripción del cargo.

No se elabora ni se revisa ningún perfil, por lo que se sigue un proceso de rutina.

2.7.1.3 Reclutamiento y Preselección

- ✓ **Reclutamiento:** proceso mediante el cual la organización establece las fuentes de suministro de los recursos humanos, que estén potencialmente Calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa de acuerdo a los requisitos mínimos exigidos. Las solicitudes u hojas de vida reclutadas, se califican e ingresan al sistema.

La Dirección Administrativa comunica para la fase de reclutamiento a los guardias de seguridad, si estos tienen familiares o amigos para que puedan incorporarse como guardias de seguridad según nuevos contratos que obtiene la empresa.

En caso de no haber referidos se saca un anuncio en un medio de prensa requiriendo personal para guardias de seguridad u otro que se requiera.

Una vez obtenido la recepción de hojas de vida y con un suficiente número de candidatos, se efectúa la entrevista a cargo del Director de Operaciones para que este confronte la información general de la hoja de vida.

Con esta técnica se consolida la preselección y filtra los candidatos más ajustados a lo requerido por la empresa

2.7.1.4 Pruebas y técnicas de Selección

SESEVIN S.A, no utiliza ninguna prueba de técnica o psicométrica en los candidatos que han aplicado a la selección de personal para guardia de seguridad.

2.7.1.5 Comité de valoración

Este equipo de valoración está constituido por el Director de Operaciones, Administrativo, el Jefe de operaciones, el Gerente General, su función es elegir la mejor opción para la empresa entre los posibles candidatos para guardia de seguridad.

Su forma de proceder es revisar las opciones más altas de los contenidos tanto en su hoja de vida, registros o antecedentes penales y entrevista del candidato, no existe una tabla de ponderación y el proceso se presta aun subjetividad alta.

Una vez seleccionado el personal se le comunica al personal para su integración y capacitación para el cargo.

2.7.2 Identificación de necesidades del proceso actual de Selección del Personal

*Para la eficiente identificación y evaluación de las competencias es necesario la definición de niveles de descripción de las conductas, los cuales no se encuentran definidas actualmente con respecto al rol de guardia de seguridad.

Todos los cargos deben llevar asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de estas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia es posible lograr una mejor identificación de las mismas en los aspirantes a los diferentes cargos vacantes.

*El modelo de gestión de talento humano de la empresa, no tiene una agrupación estratégica de competencias específicas, lo que causa un aumento de los costos de la aplicación de todos los procesos que lo componen.

*Para la aplicación eficiente del enfoque por competencias, es necesario el planteamiento de una fundamentación estratégica que direcciona el desarrollo del proceso.

*Con el fin de minimizar los costos del proceso de reclutamiento, es importante la utilización de medios que sean rápidos, confiables y de calidad.

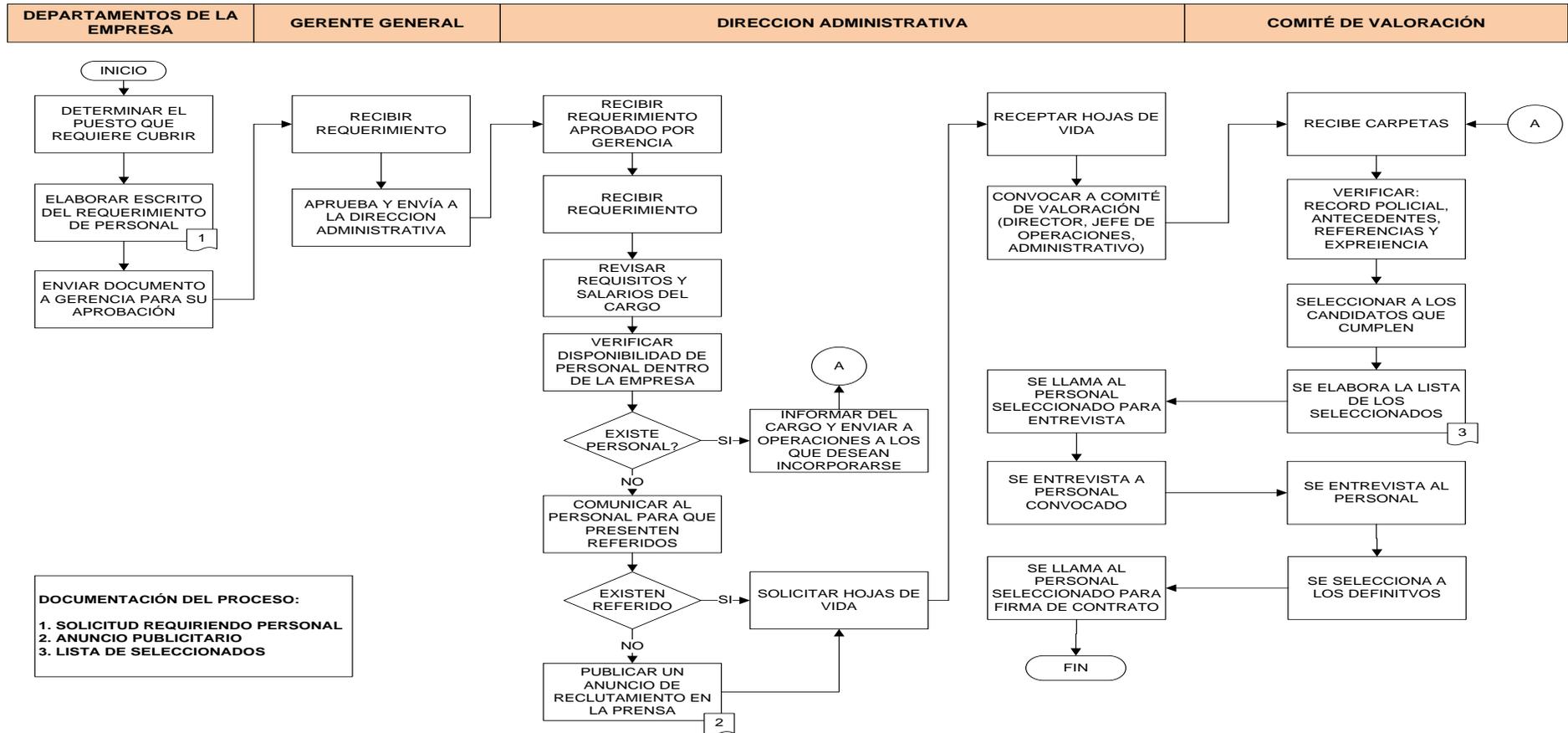
*La empresa no realiza la verificación de referencias de forma completa, generalmente verifica los antecedentes policiales de los candidatos, no aplica pruebas y técnicas de selección como: entrevista organizacional, prueba técnica, prueba psicométrica y entrevista psicológica. Lo anterior puede generar un alto riesgo que el candidato que no cumpla con la veracidad de sus datos y se seleccione a personal no idóneo para el cargo de guardia de seguridad.

*La información obtenida de la hoja de vida y de la entrevista como la referencia de antecedentes penales, es lo único que guía el proceso de selección en SESEVIN S.A, por lo cual se propondrá un mejor proceso de selección del personal de guardias de seguridad.

A continuación se detalla el flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal que efectúa la empresa SESEVIN, con sus actividades e involucrados, este flujo responde a lo relatado en este numeral de la investigación.

GRÁFICO No. 7

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de Sesevin S.A



Fuente: Sesevin S.A

CAPÍTULO III

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

3.1 Propuesta para implementar el modelo de gestión basado en competencias.

El enfoque a la gestión basada en competencias es un tema con una importancia y una utilización creciente en el entorno empresarial, ya que impulsa a un nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa; garantizando, de esta manera, el desarrollo y la administración del potencial de las personas.

Indistintamente del modelo que se desee implementar, este trae beneficios muy importantes ya que al dirigir a las personas basándose en sus talentos se logra aprovechar toda la imaginación, capacidad, creatividad, mas allá de sus experiencias y conocimientos, en beneficio de la empresa y de la propia persona; la organización es concebida como un todo integral, donde las diferentes áreas se interrelacionan, el clima organizacional se convierte en un ambiente innovador a través del auto – desarrollo, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido.

Los modelos de gestión por competencias deben ser diseñados de acuerdo a la realidad de cada compañía: Dalziel, Cubiero & Fernández, proponen un modelo de gestión por competencias, donde interrelacionan a 8 subsistemas de recursos humanos:(Dalziel, Cubiero, & Fernández)

- ✓ Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- ✓ Selección y contratación
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Valoración del potencial
- ✓ Remuneración

- ✓ Formación y desarrollo
- ✓ Planificación de la sucesión
- ✓ Planes de carrera

Andrea Córdova(Córdova, 2005), en su propuesta de modelo de gestión que interrelaciona a 5 subsistemas de Recursos Humanos:

- ✓ Modelado de perfiles de Competencias
- ✓ Provisión de personal
 - Planeación de personal
 - Reclutamiento
 - Selección de personal por competencias
 - Inducción
- ✓ Capacitación y desarrollo
- ✓ Evaluación de desempeño por competencias
- ✓ Políticas generales de desarrollo humano

Idalberto Chiavenato, propone un modelo de gestión, en donde la administración de recursos humanos se compone de 5 subsistemas:(Chiavenato)

- ✓ Subsistema de provisión de recursos humanos
 - Planeación de RH
 - Reclutamiento
 - Selección de personal
- ✓ Subsistema de aplicación de Recursos Humanos
 - Socialización organizacional
 - Diseño de los cargos. Descripción y análisis de los cargos
 - Evaluación del desempeño humano

- ✓ Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos
 - Compensación (remuneración)
 - Beneficios sociales
 - Higiene y seguridad en el trabajo
 - Relaciones sindicales
- ✓ Subsistema de desarrollo del recursos humanos
 - Entrenamiento
 - Desarrollo de personal
 - Desarrollo organizacional
- ✓ Subsistema de control de Recursos Humanos
 - Base de datos y sistema de información
 - Auditoria de recursos humanos

Por otra parte, (Alles, 2010) propone un Modelo de Gestión por competencias que interrelaciona a 6 subsistemas de Recursos Humanos:

- ✓ Análisis y descripción de puestos
- ✓ Atracción, selección e incorporación
- ✓ Desarrollo y planes de sucesión
- ✓ Capacitación y entrenamiento
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Remuneraciones y beneficios

Indistintamente de los subsistemas de recursos humanos que interrelacione un modelo de competencias, este se considera como una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada del talento humano basada en los talentos requeridos para un alto desempeño de la organización.

El modelo de gestión del talento humano por competencias aporta un gran beneficio a la organización, ya que al establecer adecuadamente los perfiles de competencias se forma un núcleo en torno al cual, todos los procesos de gestión del talento humano, se pueden articular en forma integrada y coherente.

Después de analizar los modelos de gestión propuestos por distintos autores, se propone en esta investigación un modelo que sirva como herramienta para que SESEVIN tenga una guía para administrar el talento humano de una forma efectiva. Basándose en el objetivo principal de esta tesis; el desarrollo del modelo se centrará en el proceso de Selección del personal, el mismo que contiene cada una de las actividades clave que debe cumplir la empresa; además, a modo de introducción se detallarán más adelante los otros subsistemas de Recursos Humanos del modelo de gestión.

Este modelo interrelaciona a 7 subsistemas tal como se lo muestra a continuación:

- ✓ Análisis y descripción de puestos
- ✓ Atracción, selección e incorporación
- ✓ Desarrollo y planes de sucesión
- ✓ Capacitación y entrenamiento
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Remuneraciones y beneficios
- ✓ Políticas generales de desarrollo humano

3.2 Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

De lo revisado en el capítulo 1 y 2, la propuesta para el modelo de Gestión por Competencias se basa en el desarrollo de los siguientes pasos:

- ✓ Definir competencias institucionales
- ✓ Recoger información

- ✓ Análisis de los puestos de trabajo
- ✓ Elaboración de perfiles de competencias
- ✓ Validar el modelo de competencias
- ✓ Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos
- ✓ Políticas generales de desarrollo humano

3.3 Definir competencias institucionales

“Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad, sin embargo, para descubrir o identificar las competencias no se requiere de estudiar a fondo el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa”(Rirchard, 2006):

Antes de definir las competencias institucionales definitivas (cabe señalar que SESEVIN ha elaborado estas a manera de borrador, las cuales se identificaron en el capítulo anterior), es recomendable evaluar al actual enunciado de misión de SESEVIN, para ello se utiliza un ejercicio adjunto en el **ANEXO A**; que mediante preguntas claves se determina si el enunciado de la misión cumple con todo lo requerido por la empresa o necesita ser actualizado.

Cabe mencionar que de la misión y visión de la empresa nacen las competencias generales y de estas se definen las competencias específicas por puestos de trabajo, tal como lo muestra el siguiente grafico:

Gráfico 7

Definición de competencias institucionales



Fuente: SESEVIN S.A.

Elaborado por: ALEXANDRA RUANO

Para definir las competencias institucionales o generales se han seguido los siguientes pasos:

- **Elaboración de un borrador de competencias:** se analizó el borrador de competencias que tiene la empresa, el cual se presentó en el capítulo 2, este documento presenta algunas competencias, de las cuales SESEVIN seleccionará a las que mejor se acoplen a sus necesidades.
- **Reunión activa con la dirección de SESEVIN:** Es indispensable el compromiso y participación de la máxima línea de la empresa, debido a que poseen un mayor conocimiento de la compañía y además toman las decisiones por lo que podrá definir los factores clave de éxito o competencias que ella necesita.

Para poder llevar a cabo la definición de las competencias institucionales, es necesario contar con niveles de evaluación que serán utilizados por los directivos de la organización para identificar aquellas que más se acoplen a la visión y misión de SESEVIN. Además, estos niveles serán utilizados en las competencias específicas, cabe mencionar que los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño, su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones; están elaborados para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño. A continuación se detalla niveles de competencia que se podrían utilizar:

- **Nivel 1:** Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
- **Nivel 2:** Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración de otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.
- **Nivel 3:** Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
- **Nivel 4:** Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros u la distribución de recursos.
- **Nivel 5:** Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación y evaluación.(CINTERFORD, OIT)

Otros niveles de competencias pueden basarse en: (INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL. MANUAL DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO). Variedad en la actividad, complejidad en la actividad, autonomía personal en el trabajo; y estos son:

- Nivel 1: Actividades rutinarias y predecibles

- Nivel 2: Actividades con cierto grado de complejidad y autonomía
- Nivel 3: Actividades con responsabilidad y autonomía
- Nivel 4: Actividades con responsabilidad y autonomía (supervisión y administración de recursos)
- Nivel 5: Actividades de trabajo con autonomía y responsabilidad de recurso y materiales.

(Alles, 2010), propone el siguiente nivel de competencias:

- Nivel A: Alto
- Nivel B: Bueno, por encima del estándar
- Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario, no se lo considerará competente para el puesto.
- Nivel D: Insatisfecho o grado mínimo de la competencia.

Se presento a la Dirección de la empresa: estas escalas de competencias que podrían ser utilizadas; decidiéndose finalmente por los niveles propuestos por Martha Alles.

Los directivos evaluaron a cada competencia propuesta en el documento o borrador que se menciona en el Numeral 2.2.2, de acuerdo a la escala seleccionada; en la siguiente tabla se detalla los resultados obtenidos de esta valoración:

Tabla 9
Definición de competencias institucionales

COMPETENCIAS	NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
Actitud al cambio		X		
Enfoque hacia el cliente	X			
Comunicación asertiva		X		
Orientación al logro	X			
Trabajo en equipo	X			
Compromiso	X			
Autocontrol			X	
Aplicación de los conocimientos al cargo			X	

Fuente: SESEVIN S.A

Como resultado de esta reunión, las competencias han sido calificadas por los Directivos de SESEVIN con el nivel A y B, son aquellas que quedan definidas como Competencias Generales de la empresa; estas son consideradas por la máxima dirección como competencias que se acoplan con la misión y visión y por lo tanto todos los colaboradores deben poseerlas:

- ✓ Actitud al cambio
- ✓ Enfoque hacia el cliente
- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Orientación al logro
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso
- ✓ Autocontrol
- ✓ Aplicación de los conocimientos al cargo

Definir criterios de desempeño: Para ello se mantuvo una reunión con los Directores Departamentales, para analizar a aquellos guardias de seguridad que han demostrado un alto desempeño e identificar a qué se deben esas conductas exitosas, conocer las características personales de excelencia.

Como conclusión de estas reuniones, se identificaron las siguientes conductas de éxito:

- ✓ Identifica las necesidades de los clientes en lo referente a puntos y acciones de seguridad
- ✓ Comparte con el cliente información de vigilancia y seguridad según su puesto
- ✓ Se preocupa por mantener la satisfacción del cliente
- ✓ Procura superar las órdenes recibidas
- ✓ Cumple con las disposiciones entregadas
- ✓ Presenta una capacidad para cumplir con las disposiciones aun trabajando bajo presión
- ✓ Mantiene su desempeño alto en situaciones de presión
- ✓ Procura mantener buenas relaciones con sus compañeros
- ✓ Se preocupa por solucionar los requerimientos de otros servicios de seguridad
- ✓ Establece por su propia iniciativa responsabilidades y acciones para cumplir con una tarea o disposición en particular.

El siguiente paso a seguir fue comparar el listado de conductas con las competencias que previamente fueron definidas conjuntamente con la dirección de SESEVIN, de esta manera se pudo determinar su relación con las competencias institucionales o generales seleccionadas.

Debido a que las competencias son conductas observables, medibles, desarrollables y cuantificables, y de acuerdo a la realidad de SESEVIN, considerando su propia misión y visión, se confirma con la dirección de la empresa las competencias institucionales que mejor representan el sentir y las necesidades de la organización, en el anexo B se detallan las competencias Generales de SESEVIN con sus respectivos niveles.

3.4 Recoger información

En este punto, básicamente se centra en identificar las tareas, funciones, responsabilidades del cargo de Guardia de Seguridad en general, en base a esta información se realiza la descripción del puesto de trabajo, lo que servirá de base para la definición de las competencias específicas, y para los procesos de selección de personal en el perfil de Guardia de Seguridad.

Según (Alles, 2010): propone ítems que deben ir en un formulario para el análisis de los puestos, los cuales se aplicarán para llevar a cabo la recolección de información:

- ✓ Título del puesto, división, sector o gerencia.
- ✓ Sumario: breve definición de la tarea.
- ✓ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar
- ✓ Capacidades y requisitos educacionales.
- ✓ Otras condiciones laborales: describir aquellas que son inusuales para la posición como horarios de trabajo diferentes a los de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- ✓ Otros requisitos: de personalidad, competencias.
- ✓ Preparado por, aprobado por, fecha

En base a estos ítems, se organizó una serie de preguntas que fueron aplicadas como un cuestionario a los distintos empleados de la organización del cargo antes mencionado; las preguntas aplicadas se encuentran en el Anexo C; las mismas que sirven como base para realizar el análisis de los puestos de trabajo.

Análisis del puesto de trabajo de guardia de seguridad

Después de recolectar la información mediante cuestionarios aplicados a los 36 empleados de SESEVIN que desempeñan el puesto de Guardia de Seguridad, básicamente se realizó la descripción completa, listando las actividades

correspondientes de este; así como también identificando conjuntamente con el Director Administrativo y Operativo las competencias específicas de este cargo.

Para llevar a cabo este registro, se utilizó el formato detallado en el Anexo D que consta de ítems como: Datos de identificación, objetivos del cargo, descripción de funciones, perfil mínimo requerido. El detalle de cada puesto y sus competencias específicas se encuentra en el Anexo E; en donde se encuentra información del cargo, sus principales funciones y el perfil mínimo requerido.

3.5 Elaboración del perfil de competencias

Las competencias generales son aquellas que todos los integrantes o empleados de SESEVIN deben poseer; por lo tanto dentro del perfil de competencias estas se encontrarán obligatoriamente ingresadas como competencias o conductas que debe cumplir el puesto de guardia de seguridad.

Las competencias específicas del cargo de guardia de seguridad, fueron analizadas de acuerdo a las definiciones del Diccionario de Competencias y de las funciones que desempeña el puesto; conjuntamente con el jefe inmediato se levanta un primer documento o borrador de competencias específicas del cargo; las mismas que son analizadas con la Gerencia de la empresa para su posterior aprobación.

Definidas las competencias generales, y las competencias específicas por cada cargo, en esta fase se elaborará los perfiles de competencias; es decir, las competencias específicas serán abiertas en grados o niveles y se medirá el impacto que cada competencia tiene para el correcto desempeño del guardia de seguridad.

Para el registro del perfil de competencias se utilizará el formato presentado en la siguiente tabla.

Tabla 10
Formato perfil de competencias

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO:				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Las letras A a D, indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Fuente: (Alles, 2010)

Perfil de competencias del cargo de guardia de seguridad

Además de que debe cumplir con las competencias generales de SESEVIN, el Guardia de Seguridad debe contar con las siguientes competencias específicas:

Sus competencias específicas son:

- ✓ Detectar fuentes potenciales de inseguridad
- ✓ Tomar medidas pertinentes para evitar situaciones de riesgo
- ✓ Controlar y vigilar accesos al centro de custodia
- ✓ Realizar registros de materiales y personas
- ✓ Realizar rondas de inspección
- ✓ Establecer una red de contactos fluidos con las fuerzas y cuerpos de seguridad
- ✓ Apoyar el transporte de mercancías que requieran vigilancia

El perfil de competencias para este cargo se encuentra descrito en la Tabla siguiente:

Tabla 11

Perfil de competencias para el cargo de guardia de seguridad

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO: GUARDIA DE SEGURIDAD				
COMPETENCIAS GENERALES:	A	B	C	D
Enfoque hacia el cliente		X		
Comunicación asertiva	X			
Trabajo en equipo		X		
Compromiso	X			
Autocontrol	X			
Aplicación de los conocimientos al cargo	X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS:				
Detectar fuentes potenciales de inseguridad	X			
Tomar medidas pertinentes para evitar situaciones de riesgo	X			
Controlar y vigilar accesos al centro de custodia	X			
Realizar registros de materiales y personas		X		
Realizar rondas de inspección	X			
Establecer una red de contactos fluidos con las fuerzas y cuerpos de seguridad		X		
Apoyar el transporte de mercancías que requieran vigilancia		X		
Las letras A a D, indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Fuente: SESEVIN

Con la información obtenida por los guardias de seguridad de la empresa y luego de haber sido revisado por el Director de Operaciones y Administrativo, se obtuvo el

perfil del puesto para guardia de seguridad. El cual se lo presenta en la siguiente tabla.

Tabla 12

Descripción del perfil del puesto de guardia de seguridad

SESEVIN	
NOMBRE DEL CARGO: GUARDIA DE SEGURIDAD	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
CÓDIGO:	GS001
REPORTA A:	DIRECTOR DE OPERACIONES / JEFE DE OPERACIONES
SUPERVISA A:	N.A.
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Prestar servicios de vigilancia y protección de bienes inmuebles y del personal que se encuentre en el interior del mismo durante el desempeño de su actividad, tratando de evitar incendios, robos y cualquier otro daño que pudiera producir la entrada de personas no autorizadas. Colaborar como personal de apoyo en el transporte de mercancías valiosas, dinero y valores.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?
<p>Controlar, vigilar y proteger los bienes y personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distinguiendo las fuentes potenciales de inseguridad o peligro para evitar que se puedan producir situaciones de conflicto. ▪ Realizando el control y la prevención de situaciones de peligro potencial para el inmueble y/o personas a su cargo. ▪ Evitando la comisión de actos delictivos en el lugar que protege.
<p>Efectuar labores de identificación en los accesos e interior del inmueble.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitando a todas y cada una de las personas que acceden al centro las tarjetas identificativas. ▪ Controlando que todo el personal que accede al inmueble lo haga tras superar el control de vigilancia. ▪ Realizando controles aleatorios a las personas que se encuentran en el interior del recinto. ▪ Vigilando aquellas personas sospechosas que circulen por el centro.

<p>Registrar bultos, personas y zonas dentro del recinto que protege.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizando los registros pertinentes a aquellos individuos que se encuentren en el inmueble que vigila. ▪ Realizando el registro completo de aquellos materiales que porten las personas que acceden o permanecen en el interior del centro. ▪ Efectuando rondas de inspección periódicas por las distintas zonas del inmueble a fin de detectar personas u objetos sospechosos.
<p>Detener con ocasión de hechos delictivos, poniendo a disposición de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad al detenido y pruebas indiciarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrestando a aquellos que cometan actos delictivos en las zonas bajo su supervisión. ▪ Estableciendo contactos con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado para comunicar lo ocurrido y entregar a la persona detenida. ▪ Entregando a los Cuerpos de Seguridad tanto la persona detenida como las pruebas de haber cometido un acto delictivo.
<p>Realizar el transporte de fondos y valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompañando durante el transporte de mercancías que por su valor o contenido puedan ser susceptibles de actos delictivos. ▪ Efectuando la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos. ▪ Asegurando la entrega al destinatario de dichas mercancías, evitando todo acto delictivo que pudiera producirse durante el proceso.
<p>Realizar el control del inmueble y el personal que circula por él en aquellos que estén dotados de consola de vigilancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejerciendo el control de protección a través de la consola de vigilancia.
<p>Realizar el transporte y custodia de llaves, si trabaja para una central receptora de alarmas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuando labores de guardia y protección de las llaves de acceso al inmueble que protege cuando la actividad se desarrolla en centrales de alarmas.
<p>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</p>	
<p>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</p>	<p>EDUCACIÓN MÍNIMA: Bachillerato concluido y haber cumplido el servicio militar en el país</p>

	<p>ESPECIALIZACIÓN:</p> <p>Cualquiera que contemple el bachillerato</p>
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducción de vehículos (poseer licencia de manejo preferible) ▪ Fundamentos de derecho constitucional ▪ Infracciones penales ▪ Tipología básica de delitos ▪ Detenciones y denuncias: conceptos e implicaciones ▪ El vigilante de seguridad como auxiliar de la Fuerza Policial ▪ Nociones Generales de Seguridad ▪ Protección específica a diferentes inmuebles ▪ Protección de personas, documentos, pruebas, moneda y otros objetos valiosos ▪ Técnicas de defensa personal ▪ Manejo uso y custodia de armas <p>IDIOMAS: Inglés Básico</p>
<p>EXPERIENCIA MÍNIMA</p>	<p>1 año</p>
<p>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque hacia el cliente ▪ Comunicación asertiva ▪ Trabajo en equipo ▪ Compromiso ▪ Autocontrol ▪ Aplicación de los conocimientos al cargo
<p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detectar fuentes potenciales de inseguridad ▪ Tomar medidas pertinentes para evitar situaciones de riesgo ▪ Controlar y vigilar accesos al centro de custodia ▪ Realizar registros de materiales y personas ▪ Realizar rondas de inspección ▪ Establecer una red de contactos fluidos con las fuerzas y cuerpos de seguridad ▪ Apoyar el transporte de mercancías que requieran vigilancia

Fuente: SESEVIN

CAPÍTULO IV

MODELO PROPUESTO DE SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

4.1 Fundamentación del modelo

El modelo de Competencias acopla las competencias de los guardias de seguridad y demás personal con la visión, misión y objetivos a largo plazo de la empresa.

Aplicar este modelo a la Función de Selección de personal, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización.

El modelo de Selección del Talento Humano se enfoca en la integración de los tres componentes básicos: Direccionamiento estratégico, administración por procesos y gestión del Talento Humano, la cual hace coherente el planteamiento con el trabajo por proceso ejecutado por un Talento Humano competente.

Consta de una serie de etapas decisionales y una predicción de adaptación y desempeño laboral, referida a la adecuación de una persona dada con respecto a las exigencias preestablecidas de un cargo. El Modelo fue diseñado teniendo en cuenta las políticas de Selección de Personal de la empresa. De acuerdo a lo anterior la duración máxima de aplicación será de 22 días hábiles.

Los procesos de selección, serán dirigidos dentro de la empresa SESEVIN S.A., por: el equipo de Selección conformado por el Director de Operaciones, Director Administrativo, Jefe de Operaciones y un Psicólogo de la organización. Cada uno posee diferentes funciones, a saber:

- **Director Administrativo**

- ✓ Verificar antes de iniciar un proceso de selección, que exista la aprobación y contenido presupuestario para el mismo, ya sea para cargos nuevos, ascensos y remplazo definitivo del cargo.

- ✓ Definir las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas que se aplicaran para el proceso.
- ✓ Abrir el concurso internamente para los colaboradores que están interesados en ser considerados, o bien, para obtener referencias de posibles candidatos.
- ✓ Revisar la Base de Datos de Hojas de Vida como fuente de consulta.
- ✓ Contactar las fuentes externas.
- ✓ Confeccionar un borrador del anuncio y coordinar con la agencia de publicidad.
- ✓ Clasificar y seleccionar los candidatos obtenidos por medio del anuncio en la prensa.
- ✓ Análisis y evaluación de Hojas de Vida.
- ✓ Verificación de Datos y Referencias.
- ✓ Citar a la entrevista para la identificación y evaluación de las competencias organizacionales.
- ✓ Participar en la coordinación y realización de la prueba situacional “juego de rol” para la identificación y evaluación de las competencias de direccionamiento.
- ✓ Citar a la entrevista con el jefe inmediato. Se le debe enviar anticipadamente los currículos de los candidatos que entrevistará y adjuntar un formulario de Resumen de Entrevistas.
- ✓ Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de Retroalimentación.
- ✓ Dirigir el proceso de retroalimentación con los candidatos seleccionados y los candidatos internos no seleccionados.
- ✓ Realizar el informe final de selección y presentarlo al Director del área donde existe el cargo vacante.
- ✓ Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.

- ✓ Participar en la evaluación del proceso de selección

- **Jefe inmediato y/o Director de Operaciones**

- ✓ Dirigir la técnica de entrevista con el jefe inmediato e Identificar el candidato que evidencia las competencias requeridas y además presenta cualidades de importancia para desempeñar el cargo.
- ✓ Dirigir, realizar y calificar la prueba de conocimiento o de capacidad.
- ✓ Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- ✓ Realizar la evaluación del proceso de selección. E informar al área Administrativa si el colaborador continúa o no en la organización.
- ✓ Citar al candidato seleccionado e informarle las condiciones de su contratación, así como definir la fecha de ingreso. Se le debe solicitar cualquier documento que haya quedado pendiente.
- ✓ Recibir al nuevo colaborador y coordinar el inicio de su Plan de Inducción.
- ✓ Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- ✓ Participar en la evaluación del proceso de selección

- **Psicólogo Organizacional**

- ✓ Realizar con el área de selección el levantamiento del perfil del cargo.
- ✓ Identificación y evaluación de las competencias organizacionales mediante el desarrollo de la entrevista de eventos conductuales.
- ✓ Acompañamiento en la fase de preparación y presentación de la prueba situacional “Presentación de Informe escrito y Oral” para la identificación de las competencias técnicas y Profesionales.

- ✓ Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- ✓ Realizar, análisis y calificación del test de personalidad “Prueba 16 PF”.
- ✓ Participar en la realización y coordinación de la prueba situacional “Juego de Roles” para la identificación de las competencias de direccionamiento.
- ✓ Realización y coordinación de la Técnica Análisis de Caso Escrito para la identificación de las competencias Humana y de Interacción.
- ✓ Informar del cierre del proceso a los candidatos que no fueron seleccionados mediante la redacción y envío de carta de agradecimiento.
- ✓ Coordinar con el jefe inmediato el seguimiento al colaborador nuevo durante los tres primeros meses, para evaluar su adaptación al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- ✓ Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- ✓ Participar en la evaluación del proceso de selección.

Estrategia basada en competencias para la aplicación del modelo

Para realizar un proceso de selección basado en competencias, SESEVIN S.A., debe hacer explícito un modelo de Gestión, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores y en suma, en el orientador del proceso de selección y de gestión del talento humano.

4.1.1 Niveles de descripción de las conductas de las competencias organizacionales

Mediante el modelo propio de competencias clave se escogen los nuevos colaboradores. Usualmente el “modelo” de competencias llega hasta la definición de niveles de descripción para cada comportamiento y las conductas esperadas.

La definición por niveles permite una aplicación más eficiente de las técnicas para la identificación de las competencias en los aspirantes a un cargo. La empresa no contaba con la definición de niveles para las competencias organizacionales y es planteada como parte de la propuesta.

– **Actitud al cambio**

Primer nivel (bajo): Muestra adaptación a los cambios del entorno y participa en la ejecución de acciones que se requieren para la solución de situaciones y problemas en su área de trabajo.

Segundo Nivel (medio): Demuestra Pro actividad para generar soluciones y ejercer acciones cuando existe un requerimiento que lo exige. En ocasiones propone mejoras sin que haya un problema concreto a solucionar.

Tercer nivel (alto): Idea soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización y los clientes. Demuestra capacidad para proponer mejoras aún cuando no hay un problema concreto a solucionar.

– **Enfoque hacia el cliente**

Primer nivel (bajo): Da inmediata respuesta a requerimientos de los clientes. Soluciona en forma rápida problemas que puedan presentarse. Es especialmente servicial en los momentos críticos.

Segundo Nivel (medio): Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Da inmediata respuesta a sus requerimientos. Se siente con responsabilidad e intenta corregir los errores cometidos.

Tercer nivel (alto): Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y se esfuerza por resolver sus necesidades generando soluciones. Demuestra entusiasmo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas. Defiende y representa los intereses del cliente ejecutando las acciones que se requieren para lograr su satisfacción.

– **Comunicación asertiva**

Primer nivel (bajo): Utiliza los canales apropiados para comunicarse y puede expresarse en forma clara en el continuo desarrollo de sus funciones.

Segundo Nivel (medio): Comparte información con el fin de desarrollar y potenciar relaciones de cooperación en el equipo de trabajo. Hace que los demás tengan fácil acceso a la información que posee, mediante su clara y concisa expresión.

Tercer nivel (alto): Muestra confianza y seguridad al expresarse demostrando una sólida habilidad de comunicación. Evidencia interés por escuchar a los demás y valora sus contribuciones en el desarrollo de procesos y solución de conflictos.

– **Orientación al logro**

Primer nivel (bajo): Trabaja para alcanzar los estándares establecidos de desempeño. En ocasiones, propone mejoras concretas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Segundo Nivel (medio): Evidencia interés por realizar bien su trabajo. Administra los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Se esfuerza por mantener un buen nivel de rendimiento, dentro de los estándares establecidos por la organización.

Tercer nivel (alto): Se asegura de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente y para alcanzar los objetivos organizacionales. Se interesa por mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

– **Trabajo en equipo**

Primer nivel (bajo): Participa y colabora activamente en las tareas del equipo y con su actitud fomenta la confianza, la cordialidad y la orientación a la tarea conjunta.

Segundo Nivel (medio): Contribuye en la consolidación y desarrollo del equipo, favoreciendo la comunicación, el reparto equilibrado de tareas, el clima interno y la cohesión.

Tercer nivel (alto): Es capaz de dirigir grupos de trabajo, asegurando la integración de los miembros y su orientación a un rendimiento elevado.

– **Compromiso**

Primer nivel (bajo): Se esfuerza por participar activamente en las actividades empresariales y propias de su área de trabajo, buscando una actitud adecuada para defender y promover los intereses organizacionales.

Segundo Nivel (medio): Participa activamente en las actividades empresariales y propias del cargo que desempeña. Evidencia un buen entendimiento de la misión y objetivos organizacionales y una buena disposición para el mejoramiento de sus labores.

Tercer nivel (alto): Muestra sentido de compromiso con los objetivos establecidos. Entiende y comparte activamente la misión de la institución, apoyándola y contribuyendo al logro de sus metas. Encuadra sus propias actividades y prioridades al marco de las necesidades organizacionales.

– **Autocontrol**

Primer nivel (bajo): Se esfuerza por controlar el estrés y la irritabilidad generada en el puesto de trabajo y por mantener una actitud adecuada en los conflictos generados, buscando la mejor solución de los mismos.

Segundo Nivel (medio): evidencia una buena integración al grupo de trabajo y una actitud adecuada para la solución de conflictos, control adecuado del estrés y la irritabilidad.

Tercer nivel (alto): Controla el estrés y la irritabilidad efectivamente. Maneja adecuadamente y con calma los conflictos presentados en situaciones difíciles y les da una buena solución a los mismos sin afectar su entorno ni el de los demás y sin la influencia de impulsos emocionales.

– **Aplicación de los conocimientos al cargo**

Primer nivel (bajo): Se esfuerza por generar ideas y por multiplicar a los compañeros los conocimientos adquiridos. Normalmente muestra inquietud por aprender y aplicar nuevos conocimientos y estrategias.

Segundo Nivel (medio): Genera ideas para retroalimentar los procesos asignados, demuestra habilidad para la documentación de información y conocimiento recibido

con el fin de mejorar los procesos y busca constantemente la multiplicación a los compañeros de los conocimientos adquiridos.

Tercer nivel (alto): Excelente manejo de la información y de los conocimientos recibidos para el mejoramiento continuo de los procesos del área, cargo y empresa. Inquietud constante por adquirir y aplicar las últimas tendencias en conocimiento e información propias de su quehacer diario, con el fin de realizar una labor más eficiente e innovadora.

Presenta exactitud, esmero, presentación y orden en el trabajo ejecutado.

4.2 Requisición de Personal

Una requisición de personal es una solicitud hecha a la Dirección Administrativa de la empresa SESEVIN S.A por cualquier dependencia de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible. En una requisición se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en el cargo.

El Director de la dependencia solicitante, debe diligenciar el formato de requerimiento de personal y solicitar su aprobación a la Gerencia General de la empresa para cubrir la vacante. Luego de haber cumplido este trámite debe enviarse a la Dirección Administrativa quien coordinara todo lo referente al proceso.

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

Existe la opción que estos formatos estén de manera digital y que sean parte de una base de datos institucional, con esto generaría una base de información apropiada para el análisis y registro.

Gráfico 8

Formato de requisición de personal

REQUISICION DE PERSONAL							
FECHA DE SOLICITUD:	DD	MM	AA	FECHA RECEPCIÓN:	DD	MM	AA
Este formato de requisición responde a la necesidad de obtener la mayor cantidad de información posible sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de realizar una selección que responda a sus necesidades de la organización.							
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO							
NOMBRE DEL CARGO				DEPENDENCIA			
CLASE DE CONTRATO			FECHA DE INICIO			DEDICACIÓN LABORAL DEL EMPLEADO	
TERMINIO FIJO	<input type="checkbox"/>		DD	MM	AA	TIEMPO COMPLETO	<input type="checkbox"/>
TERMINO INDEFINIDO	<input type="checkbox"/>					MEDIO TIEMPO	<input type="checkbox"/>
TEMPORAL	<input type="checkbox"/>		FECHA DE TERMINACIÓN			TIEMPO PARCIAL	<input type="checkbox"/>
			DD	MM	AA		
INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE							
LA VACANTE RESPONDE A:				MOTIVO DE LA VACANTE:			
1. Creación del Cargo	<input type="checkbox"/>			1. Renuncia del titular	<input type="checkbox"/>		
2. Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/>			2. Promoción o Traslado	<input type="checkbox"/>		
3. Reestructuración del cargo	<input type="checkbox"/>			3. Incapacidad	<input type="checkbox"/>		
4. Reemplazo definitivo	<input type="checkbox"/>			4. Cancelación del contrato	<input type="checkbox"/>		
				5. Licencia	<input type="checkbox"/>		
				6. Vacaciones	<input type="checkbox"/>		
				7. Incremento de labores	<input type="checkbox"/>		
				8. Licencia de maternidad	<input type="checkbox"/>		

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

Principales aspectos para su aplicación:

- ✓ **Fecha de solicitud:** Día, mes y año en que se elabora la requisición.
- ✓ **Fecha de recepción:** día, mes y año en que el área Administrativa recibe la solicitud.
- ✓ **Nombre del cargo:** Denominación de la vacante
- ✓ **Dependencia:** Nombre de la Dirección, equipo, división o coordinación que hace la solicitud. La solicitud, también puede ser realizada, por la Gerencia General.
- ✓ **Información sobre la vacante:** Hace referencia a la situación que origina la solicitud de contratación del personal.
- ✓ **Cantidad:** numero de colaboradores que se requieren para un mismo cargo y por la misma causa.
- ✓ **Funciones principales del Cargo:** Conjunto de deberes y responsabilidades que se van a desempeñar al ocupar el cargo.
- ✓ **Competencias:** Anotaciones referentes a sugerencias sobre condiciones especiales de los candidatos a contratar.
- ✓ **Observaciones:** anotaciones referentes a sugerencias sobre condiciones especiales de los candidatos a contratar.
- ✓ **Fecha límite para proveer el cargo:** Es el plazo máximo que puede esperarse, y a partir del cual se requiere la iniciación de labores del personal.
- ✓ **Información del área solicitante:** Nombre de la persona responsable de hacer la requisición, dependencia a la que pertenece y cargo que desempeña

4.3 Proceso de reclutamiento basado en competencias

Después de aprobada la requisición de personal y de acuerdo con el perfil ocupacional, el proceso a seguir es el reclutamiento del Talento Humano Y por consiguiente a los Guardias de Seguridad.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la SESEVIN divulga y ofrece al mercado de recursos humanos (interno o externo) las oportunidades de empleo que ofrece.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. La importancia de esta fase radica en que debe proveer de suficiente número de candidatos tanto en cantidad como en calidad.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a SESEVIN de un número suficiente de personas que esta necesita para la consecución de sus objetivos.

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

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

Es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto, buscar los medios y fuentes adecuados que le permitan encontrar el personal idóneo con las competencias requeridas por la empresa y que permita el desarrollo de ventajas competitivas.

Para que la técnica de análisis de Hojas de Vida se realice de manera eficiente, el resultado del proceso de reclutamiento tendrá un límite de mínimo de (20) y máximo de (30) para el caso de guardias de seguridad por convocatoria, de hojas de vida de

aspirantes que cumplan con los requisitos, en el caso de personal diferente a la de los guardias de seguridad será un mínimo de (10 y máximo de (15).

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

A continuación se presenta paso a paso, el proceso propuesto para el reclutamiento de Talento Humano y se describe los instrumentos a utilizar.

Gráfico 9

Esquema del proceso de reclutamiento



Fuente: (Alles, 2010)

Elaborado por: Alexandra Ruano

4.3.1 Reclutamiento interno

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

El reclutamiento interno implica:

- a. Transferencia de personal
- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal
- d. Cambio de cupo

Cambio de cupo: Se da cuando en un área existe una vacante pero no es necesaria para el desarrollo de sus funciones. Por esta razón es trasladada a un área de la empresa donde si es necesaria su existencia.

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico
- Los candidatos a nivel interno presentan un mayor conocimiento de la organización y un nivel adecuado de profesionalización requerido.
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Aunque presenta las siguientes desventajas:

- ✓ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- ✓ Puede generar conflicto de interés. Las Direcciones que por largo tiempo no han sido promovidas o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- ✓ Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada “principio de Peter”, al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.

- ✓ Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la Cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- ✓ Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

- Fuentes de reclutamiento Interno

- ✓ Base de datos de los colaboradores actuales pertenecientes a los niveles de Gerencia y Dirección de SESEVIN.
- ✓ Para la actualización continua de la base de datos, se propone que cada colaborador tenga acceso a esta herramienta mediante una clave personal para que ellos mismos puedan realizar los cambios pertinentes y su información sea actualizada cada vez que su hoja de vida tenga cambios, por motivos tales como nuevos títulos, asistencia a capacitaciones y cursos y reconocimientos.
- ✓ Recomendaciones de los empleados: fuente a través de la cual un empleado da referencias de otro empleado de la misma empresa sobre el óptimo desarrollo de sus funciones laborales y el cumplimiento de sus responsabilidades.

- Fuentes de reclutamiento Interno

Medios visuales: cartelera

Espacio en la cartelera empresarial exclusivo para dar a conocer a los colaboradores la existencia de una vacante.

- ✓ El ingreso de nuevos colaboradores a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permiten mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- ✓ Renueva y enriquece el talento humano de la empresa.
- ✓ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las siguientes desventajas

- ✓ Generalmente requiere más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mas previsión deberá tener la empresa, para que la Dirección Administrativa no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- ✓ Es más costos y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- ✓ Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos para SESEVIN, y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal,

ya que este pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

- ✓ Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

– **Fuentes de reclutamiento externo**

- ✓ Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su currículum vitae. Las solicitudes de interés se incluyen en el banco empresarial de hojas de vida hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere validas.
- ✓ El banco de hojas de vida de la organización está conformado por candidatos que se presentan de manera espontanea o proveniente de otros reclutamientos.
- ✓ Es importante la continua actualización del banco de hojas de vida, para lo anterior, se propone implementar en la página web de la empresa un link denominado Registro de Hoja de vida, donde se pueden inscribir personas de distintos lugares y diligenciar un formato de hoja de vida. La información obtenida a través del formato será fundamental para procesos de reclutamiento.

Gráfico 11
Formato de hoja de vida

SESEVIN S.A		ESPACIO PARA FOTOGRAFIA		
Fecha: _____				
HOJA DE VIDA				
1. INFORMACIÓN PERSONAL				
NOMBRES:		APELLIDOS:		
LUGAR DE NACIMIENTO:		FECHA DE NACIMIENTO:		
NUMERO DE CEDULA:		LUGAR DE DOMICILIO:		
ESTADO CIVIL:				
HIJOS:		EIDADES:		
DIRECCIÓN:				
CORREO ELECTRONICO:				
TELEFONOS:				
2. FORMACIÓN ACADEMICA				
ESTUDIOS	INSTITUCION	TITULO O PROGRAMA	CIUDAD	AÑO
PRIMARIOS:				
SECUNDARIOS:				
UNIVERSITARIOS:				
CUARTO NIVEL:				
MERITOS:				

3. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA					
Indique su conocimiento en idiomas extranjeros de acuerdo a los siguientes parametros					
1. Excelenet	2. Bueno	3. Regular	4. NO		
IDIOMAS	LEE	HABLA	ESCRIBE		
INGLES					
OTRO, CUAL					
4. EXPERIENCIA LABORAL					
RELACIONE LOS TRABAJOS EMPEZADOS POR EL MAS RECIENTE					
EMPRESA	CARGO	TIEMPO	FECHA	TELEFONO	
4.1 REFERENCIAS PERSONALES (MINIMO TRES)					
INDIQUE NOMBRE COMPLETO, TITULO, CARGO ACTUAL, EMPRESA DONDE LABORA Y TELEFONO					
5. PERFIL PROFESIONAL					
6. OBSERVACIONES					

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

Otras fuentes:

- ✓ Contactos con agremiaciones y asociaciones como: Asociación de empresas de Seguridad del Ecuador, ANESE, Asociación de Guardias de Seguridad

del Ecuador, AGSE, Socioempleo, portales electrónicos como: Por fi empleo, Kameyo, entre otras

- ✓ Empresas de la competencia
- ✓ Agencias de empleo
- ✓ Firmas asesoras especializadas
- ✓ Organizaciones profesionales
- ✓ Recomendación de empleados actuales de la empresa sobre personas externas a la misma. La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas de bajo desempeño.
- ✓ Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio. Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción profesional

Medios de reclutamiento externo

- ✓ Anuncio en la página web de la empresa, la misma que ha tenido una efectividad del 25% tradicionalmente.
- ✓ Avisos en Prensa y Revistas
- ✓ Anuncio en Radio y en el canal corporativo de televisión

Competencias de un anuncio

- a. Definir o recurrir a un consultor externo
- b. Describir la posición: Título universitario, responsabilidad, contenido, competencias y datos relevantes del cargo.
- c. Frase indicando la vacante que se ofrece: (desarrollo de carrera, buen salario, etc.)
- d. Indicadores Finales: a donde escribir o presentarse

Según (Alles, 2010), los componentes indispensables de un anuncio son:

- ✓ Definir la empresa: Si no está dispuesto a publicar el nombre, es aconsejable a recurrir a un consultor externo. Recuerde que muchos buenos candidatos que estén empleados no responderán si no saben quién los convoca. Es cierto que cuando el anuncio lo publica una consultora, debe definir lo más precisamente posible el tipo de empresa, sin incluir detalles que “descubran” al cliente.
- ✓ Definir la posición: Contenido, responsabilidades, lugar de trabajo si es alejado, cantidad de viajes si fuere pertinente y cualquier otro dato relevante.
- ✓ Requisitos importantes para el cargo: experiencia, título universitario, secundario y estudios requeridos.
- ✓ Frase indicando lo que se ofrece: desarrollo de carrera, buen salario, vehículo y vivienda si correspondiera, etc.
- ✓ Indicaciones Finales: Adonde escribir o presentarse, plazo de recepción o currículum vitae, si hay que indicar número de referencia o prestaciones económicas, si se requiere presentar foto, etc. Dirección y teléfono. Indicar fax y e-mail sólo si está dispuesto a recibir postulaciones por ese medio.

4.3.3 Reclutamiento mixto

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, se plantea una solución eficiente: el reclutamiento mixto; es decir, el que se enfoca tanto en fuentes internas y externas de recurso humanos.

En este tipo de Reclutamiento se da igualdad de oportunidades a los candidatos internos y externos para participar en el proceso de selección para colaboradores de los niveles jerárquico, directivo, profesional y de seguridad de la empresa SESEVIN S.A.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno:** en caso que aquel no presente resultados deseables. La empresa está más

interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre calificaciones necesarias.

- b. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo:** en caso que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno contiguamente:** Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través del input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional

4.4 Proceso de selección por competencias

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

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

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

El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la empresa SESEVIN S.A., el ascenso y transferencia de los colaboradores con base al merito mediante procedimientos que permitan la participación, igualdad de condiciones de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar las vacantes objetos de concurso.

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

Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos.

Su principal objetivo, es elegir personas con talento, el cual simplemente esta, se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación (valores).

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

4.4.1 Fase de preselección

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

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

4.4.1.1 Análisis y evaluación de hojas de vida

La hoja de vida o Currículum Vitae, es un documento que contiene información de carácter biográfico o historia personal del candidato.

Las hojas de vida son analizadas por el Director Administrativo para verificar cuáles aspirantes, según los requerimientos del cargo, cumplen con el perfil del cargo.

El análisis consiste en verificar el cumplimiento de los requisitos determinados, es decir, el perfil, los requerimientos académicos y de experiencia profesional exigidos, los cuales aparecen en el manual de responsabilidades correspondientes a cada cargo. Cuando una hoja de vida no cumpla con algunos de estos requisitos será descartada. Aquellas hojas de vida que cumplan con los requisitos continuarán en el proceso.

Los mejores candidatos son los que presentan hojas de vida en las que escriben ejecutorias tangibles, preocupación por el progreso, estabilidad laboral y profesional, sin brechas en su actividad y con descripciones de trabajo precisas.

Objetivo: analizar y evaluar las hojas de vida con el fin de elegir los candidatos que participaran en las siguientes etapas de la fase de preselección.

Instrucciones para realizar el análisis:

- ✓ Máximo quince y mínimo ocho hojas de vida, deberán ser analizadas en un plazo de 1 día hábil.
- ✓ Antes de comenzar la lectura de hojas de vida, se deben conocer cuáles son los requisitos para el cargo. Esta información se encuentra en el formato de requerimiento de personal, el cual después de la aprobación de la gerencia, es enviado a la Dirección Administrativa.
- ✓ Buscar espacios en blanco u omisiones. Es indispensable analizar la historia laboral y la continuidad cronológica y lógica de la trayectoria laboral. Las circunstancias socioeconómicas pueden explicar algunas brechas en la misma.
- ✓ Revisar: aspecto general y antecedentes de trabajo.
- ✓ Observar que las fechas estén bien establecidas.

- ✓ Analizar la rotación y/o movilidad laboral.
- ✓ Es de fundamental importancia la lectura interpretativa de una hoja de vida. Deben distinguirse entre pases horizontales, donde generalmente la causa se relaciona con el mejoramiento económico o la busca de una mejor oportunidad laboral, ya sea por tipo de empresa o plan de carrera, y los pases verticales, esto es en ascenso de jerarquía, importancia y función, lo que evidencia un crecimiento.
- ✓ El desarrollo de esta etapa, se fundamenta en diligencias el formato de análisis de hoja de vida, porque conduce a identificar las competencias del saber “Conocimiento y experiencia” y algunas competencias del saber hacer “habilidades”.

SABER “Conocimientos y experiencia”

Estudios Básicos: Título de formación secundaria o universitaria profesional

Estudios adicionales: Estudios no contemplados en la formación académica básica.

Experiencia: Especifica en cargos similares y/o relacionada en el ejercicio profesional

Saber Hacer “habilidades”

Actualmente es común que en las hojas de vida, se presente el perfil profesional o se indiquen competencias fuertes de cada candidato.

Es importante señalar que identificar competencias específicas en las hojas de vida sólo servirá como punto de referencia para el desarrollo de las pruebas situacionales si el candidato aplica a la fase de selección.

EXPERIENCIA:			
EMPRESA	CARGO Y DEDICACIÓN HORARIA	FECHA DE INICIO Y TERMINACION (tiempo Laborado)	TIPO DE EXPERIENCIA (Especifica en cargos similares y/o relacionada en el ejercicio profesional)
TOTAL TIEMPO LABORADO:			
PUNTAJE DE EVALUACIÓN:			
SABER HACER "HABILIDADES"			
PUNTAJE DE EVALUACIÓN:			
OBSERVACIONES:			
OBSERVACIONES:			
RESULTADOS DE ANALISIS:			
RESULTADO EVALUACIÓN (TOTAL PUNTOS)			
ELABORADO POR:			
NOMBRE: _____			
CARGO: _____			

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado: Alexandra Ruano

– EVALUACIÓN DE LA HOJA DE VIDA

Se calificará la información obtenida a través del análisis. Para ello se tendrán en cuenta los aspectos académicos, de experiencia y habilidades, con los siguientes puntajes:

Saber “Conocimientos y Experiencia”

Estudios básicos:

Parámetros de calificación: para cada cargo se requiere una información profesional específica.

En el manual de responsabilidades de cada cargo, se presenta cual debe ser la formación secundaria e universitaria profesional para cada cargo.

Si solo si el aspirante tiene la formación requerida para el cargo, continua su hoja de vida en el proceso de análisis.

Estudios de postgrado: Titulo de formación avanzada (especialización, Postgrado ó magister).

Parámetro de calificación: Para algunos cargos se requiere una formación avanzada.

Máximo puntaje: 20 puntos

Si el cargo requiere formación avanzada y el aspirante la posee, obtiene el máximo puntaje.

Si el cargo no requiere formación avanzada y el aspirante posee, se obtienen 10 puntos.

Si el cargo requiere formación avanzada y el aspirante no la posee no continua el proceso.

Estudios adicionales: Estudios no contemplados en la formación académica básica.

Parámetro de calificación: para todos los cargos de los niveles Directivos, profesionales y operativos, se requieren estudios adicionales.

Máximo Puntaje: 30 puntos

Mínimo puntaje 0 puntos

Si el aspirante posee todos los estudios adicionales requeridos, obtiene el máximo puntaje.

Por cada estudio adicional requerido que posea el aspirante se le asignará cinco puntos.

Si el aspirante posee estudios adicionales pero ninguno es requerido por el cargo, no se le asignaran puntos.

Si el aspirante no posee todos los estudios adicionales requeridos, no continúa el proceso.

Experiencia: Especifica en cargos similares y/o relacionada en el ejercicio profesional. En cada manual de responsabilidades se indica la experiencia mínima requerida para cada cargo.

Parámetro de Calificación: para todos los cargos de los niveles Directivos, profesionales y operativos se requiere experiencia mínima.

Máximo puntaje: 20 puntos

Mínimo puntaje: 0 puntos

Si el aspirante posee la experiencia mínima requerida, obtiene 15 puntos.

Si la experiencia del aspirante es mayor a la experiencia mínima, se obtiene el máximo puntaje.

Saber hacer “habilidades”

Si se logran identificar más de una competencia específica en la hoja de vida se asignarán 5 puntos.

Todos los puntos obtenidos se registran en el formato y se suman, obteniéndose de esta manera la calificación individual para cada candidato.

4.4.1.2 Verificación de Datos y referencias

Las referencias son grupo de personas, instituciones, asociaciones con las que el candidato ha tenido contacto.

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada en la hoja de vida. A partir de allí se verifica que los datos entregados por la persona contactada y el interesado, concuerden.

Una recomendación válida para el candidato consiste en mantener actualizada la información sobre sus referencias en la hoja de vida. De esta forma se debe revisar que los datos de contacto sean los correctos y que esté en disposición de vender una buena imagen de su capacidad laboral y de su comportamiento como ser humano.

Objetivo: Identificar competencias específicas a través de la verificación de referencias y/o datos sobre el candidato aspirante al cargo.

Este proceso se realizará a través de comunicación telefónica, será realizado por el líder del equipo de desarrollo humano y está compuesto de tres etapas:

Etapas 1: Verificación de Datos Académicos

Estudia el historial académico del aspirante. Para la empresa es importante confirmar que los estudios que se mencionan en la hoja de vida son reales. En esta etapa se hace énfasis en la educación secundaria en el caso de los guardias de seguridad y en la superior para otros cargos. Las fuentes que aporta la información suficiente para esta verificación de referencias son: Universidades e instituciones de Educación Superior que para este caso está la SENESCYT.

Etapa 2: Verificación de Referencias y Datos Laborales:

Describe y valida la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Las fuentes que aporta la información suficiente con las empresas en las que ha laborado o laboro actualmente el candidato.

Las referencias deben ser suministradas en relación a los dos últimos empleos por el Jefe de Personal o por el Jefe Inmediato del candidato.

Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

El desarrollo de la etapa debe diligenciar el formato de verificación de referencias laborales, y su importancia radica en la recolección de información sobre competencias que caractericen al aspirante. Para el cumplimiento de este objetivo se realizarán preguntas claves como:

- ✓ Mencione al menos dos fortalezas que sobresalen en (nombre del aspirante).
¿Cuáles situaciones se vieron reflejadas?;
- ✓ ¿Cuál considera usted fue el principal aporte del candidato a la empresa?
- ✓ Describa una situación crítica en la cual se vio involucrado (a) (nombre del aspirante). ¿Cómo lo resolvió?
- ✓ De las siguientes competencias, ¿Cuáles considera usted caracterizan a (nombre del aspirante)? Nota: las competencias que se nombran en esta pregunta son las específicas para cada cargo.
- ✓ ¿Cómo fue la relación de (nombre del aspirante) con sus compañeros, colaboradores, jefes, proveedores y clientes?

Se debe tomar nota de las conductas que se hayan mencionado y aspectos que se consideren importantes.

Gráfico 13

Formato de verificación de referencias laborales

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES			
SESEVIN S.A.	DÍA	MES	AÑO
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
CEDULA:			
CARGO AL QUE ASPIRA:	NIVEL JERÁRQUICO:		
EMPRESA:			
NOMBRE DEL INFORMANTE:			
CARGO:			
RELACIÓN CON EL CANDIDATO:			
<input type="checkbox"/>	JEFE		
<input type="checkbox"/>	COMPAÑERO		
<input type="checkbox"/>	OTRO. Cuál? _____		
CARGO DESEMPEÑADO POR EL CANDIDATO:			
FECHA DE INGRESO:			
FECHA DE RETIRO:			
TIPO DE VINCULACIÓN:			
<input type="checkbox"/>	CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO		
<input type="checkbox"/>	CONTRATO A TERMINO FIJO		
<input type="checkbox"/>	PRESTACIÓN DE SERVICIOS		
<input type="checkbox"/>	OTRO. Cuál? _____		
MOTIVO DEL RETIRO:			
<input type="checkbox"/>	VOLUNTARIO		
<input type="checkbox"/>	DESPIDO CON JUSTA CAUSA		
<input type="checkbox"/>	TERMINACIÓN DEL CONTRATO		
<input type="checkbox"/>	LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA		
<input type="checkbox"/>	OTRO. Cuál? _____		
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:			
TUVO PERSONAL A CARGO? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			

ETAPA 3: VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES:

Es importante conocer los puntos de vista que existen sobre el candidato.

Gracias a los datos que el candidato suministra en su hoja de vida, se puede establecer comunicación telefónica con dos personas que pueden ofrecer información importante en la toma de decisiones.

El desarrollo de la etapa se basa en diligenciar el formato de verificación de referencias personales, y su importancia radica en la recolección de información sobre competencias que caracterizan al aspirante. Ara el cumplimiento de este objetivo se realizará dos preguntas claves:

Menciones al menos dos fortalezas que sobresalen en... (Nombre del aspirante).

¿Cuáles cree usted son las principales cualidades y valores que caracterizan a... (Nombre del aspirante)?

Gráfico 14

Formato de verificación de referencias personales

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES			
SESEVIN S.A.	DÍA	MES	AÑO
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
CEDULA:			
CARGO AL QUE ASPIRA:	NIVEL JERÁRQUICO:		
NOMBRE DEL INFORMANTE:			
OCUPACIÓN			
RELACIÓN CON EL CANDIDATO:			
MENCIONE AL MENOS DOS FORTALEZAS QUE SOBRESALEN EN..... (nombre del aspirante)			
¿CUÁLES CREE USTED SON LAS PRINCIPALES CUALIDADES Y VALORES QUE CARACTERIZAN A..... (NOMBRE DEL ASPIRANTE)?			
¿QUÉ OTRA INFORMACIÓN CONSIDERA PERTINENTE ADICIONAR A ESTA VERIFICACIÓN?			
CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES:			
ELABORADO POR:			
NOMBRE	_____		
CARGO:	_____		

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

4.4.1.3 Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales

Después de realizar la verificación de datos y referencias, se cita vía telefónica a la entrevista por competencias a los candidatos.

La entrevista por competencias tienen el propósito fundamental de evaluar el conjunto de capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si este es competente en su desempeño presente o futuro. Mediante el uso de la entrevista por competencias se pretende asegurar que el candidato a seleccionar evidencie mediante elementos concretos las competencias fundamentales para formar parte de los colaboradores de la empresa.

La estructura de esta entrevista estará en función de las competencias organizacionales de SESEVIN S.A., y su análisis se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Objetivos

- ✓ Suministrar información al candidato sobre el proceso en curso.
- ✓ Generar sentimientos positivos en el sujeto hacia la organización.

Nota: sin importar los resultados, el entrevistador es el eslabón entre la institución y el aspirante, le presenta a este una imagen, probablemente, la primera de la organización.

- ✓ Aporta información sobre el puesto de trabajo vacante, de modo que el candidato evalúe en profundidad su interés por él.

- ✓ Detectar las competencias organizacionales en los aspirantes con base en el análisis de comportamientos pasados.
- ✓ Evaluar las competencias organizacionales requeridas.
- ✓ Motivar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

Tipo de entrevista: Entrevista de Eventos Conductuales o Incidentes Críticos.

Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante entrevistas de incidentes críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview).

La entrevista de incidentes críticos proporciona abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

El principio básico de esta técnica es ir más allá de lo que la gente dice que hace y describir realmente lo que hacen.

Metodología:

- ✓ Tiempo de duración: 90 a 120 minutos
- ✓ La técnica será aplicada de manera individual para cada aspirante.
- ✓ Con el fin de obtener una mejor recolección de información cada entrevista será grabada.
- ✓ En la entrevista de incidentes críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

No se permite a los entrevistadores sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad. Se emplea una estrategia estructurada para que el entrevistado explique en detalle cuáles son sus experiencias.

“Si se permite que el entrevistado identifique ejemplos de trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de otras actividades de su vida, puede asegurarse de estar brindando equitativamente a cada candidato una oportunidad para mostrar su adaptabilidad”(ALLES, 2004)

En la conducción de la entrevista, a través de un derrotero basado en las competencias organizacionales requeridas, se pretende que el candidato evidencie, ya sea de forma directa o indirecta los elementos de competencia necesarios que permitan determinar si el aspirante posee o no las competencias organizacionales.

Las preguntas permitirán recoger información de la siguiente manera:

Situación: Cualquier evento al cual estuvo enfrentando el candidato en cargos anteriores.

Acción: Lo que el candidato hizo.

Resultado: Consecuencia de lo que el candidato hizo. El resultado se presenta en datos precisos.

El entrevistador debe tomar nota (en el formato de registro de la entrevista) sobre los aspectos más importantes de cada una de las respuestas del entrevistado. Las transcripciones obtenidas en las entrevistas de cada candidato y la grabación de la aplicación de la técnica se analizan y se diligencia el formato de evaluación de competencias organizacionales para cada aspirante.

Estructura de la entrevista B.E.I

1. Introducción

Rol de entrevistador: Psicólogo (a) Organizacional

- ✓ Tranquiliza
 - ✓ Motiva a hablar
 - ✓ Pide permiso
- a. **Estrategia:** Iniciar la entrevista con un buen rendimiento y con un tono de voz amable.
 - a. **Proceso:** Emplear una conversación breve, puede ser de un tema de actualidad, diferente a los objetivos de la entrevista.
 - b. **Estrategia:** Ubicar al entrevistado en el sentido de la entrevista y en el contexto de la situación.
 - b. **Proceso:** Contar de manera general los fines de la entrevista
 - c. **Estrategia:** Comprender la forma de la entrevista y el papel del entrevistador.
 - c. **Proceso:** Mencionar las partes del proceso y el tiempo de la entrevista.
 - d. **Estrategia:** Generar confianza en el entrevistado.
 - d. **Proceso:** Dar a conocer al entrevistado la manera en la que se utilizará la información obtenida en la entrevista. Además se debe dar a conocer que la entrevista será grabada

2. Carrera Profesional del Entrevistado

Rol del entrevistador en la introducción

- ✓ Hace hincapié en la confidencialidad
 - ✓ Explica motivos
- a. **Estrategia:** Empezar a enfocar al entrevistado a habla de sí mismo.
 - a. **Proceso:** Invitar al entrevistado que hable sobre él mismo.

El entrevistador tratará de evaluar aptitudes de comunicación y de pensamiento lineal.

- b. **Estrategia:** Formar una idea de la carrera elegida y los puntos críticos.

b. Proceso: Preguntar, ¿Cuáles han sido los principales trabajos? Y los principales cambios en la historia profesional.

c. Estrategia: Preguntar, ¿Cuáles han sido sus principales obligaciones y responsabilidades?

c. Proceso: Preguntar, ¿Cuáles han sido sus principales obligaciones y responsabilidades?

3. Descripción de las obligaciones y responsabilidades

Rol del entrevistador en la introducción

✓ Suministrar información sobre el cargo.

✓ Enfocar al entrevistado en información específica.

a. Estrategia: Percibir una visión general del cargo generando información específica.

a. Proceso: Dar a conocer al entrevistado el nombre y descripción del cargo, ¿a quién reporta?, principales obligaciones y responsabilidades, salarios y beneficios.

b. Estrategia: ayudar al entrevistado a centrarse en lo específico.

b. Proceso: Invitar al entrevistado a que hable de alguna situación específica en su actual o anterior trabajo.

4. Eventos Conductuales

Rol del entrevistador en la introducción

✓ Ubica la situación

✓ Pide casos específicos

✓ Formula preguntas cortas

✓ Utiliza como tiempo verbal

a. Estrategia: El entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones de su vida laboral, dos o tres puntos sobresalientes o exitosos y dos o tres puntos de actuación no exitosa.

a. Proceso: Para obtener una historia completa, es esencial obtener las repuestas a cinco preguntas claves:

- ✓ ¿Cuál fue la situación? ¿Qué lo condujo a ella?
- ✓ ¿Quién estaba implicado?
- ✓ ¿Qué pensó o quiso hacer en la situación?

El entrevistador debe interesarse en las percepciones y sentimientos de la persona con respecto a los demás o con respecto a la situación y a las personas implicadas.

- ✓ ¿qué hizo o dijo realmente?

En la entrevista debe interesarse en las habilidades que demostró el entrevistado.

- ✓ ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué sucedió?

b. Estrategia: especificar los lineamientos de la clase de información que se busca.

b. Proceso: Realizar preguntas inherentes a cada competencia organizacional, al evaluar una determinada competencia, se parte de una pregunta abierta.

Trabajo en equipo

Relate una situación donde haya tenido que trabajar con un grupo.

¿Cuál era el rendimiento esperado?, ¿Cuál fue su aporte a la tarea?

¿Cómo se maneja miembro de un equipo? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?

Recuerda si alguna vez un miembro de su equipo hizo algo incorrecto/ilegal/no ético. ¿Qué hizo usted?

¿Qué hace cuando sabe que tiene la razón y los demás no concuerdan con usted?

Aplicación de los conocimientos al cargo

¿Qué podría aportar usted a este puesto?

Cuando se enfrenta a la falla de un sistema, ¿Cómo procede?

¿Recuerda la última vez que sucedió?

¿Cómo encaja este puesto a su carrera profesional?

¿Cómo ha influido su habilidad técnica para alcanzar resultados?

¿Por qué debemos contratarlo para esta posición? ¿Qué clase de contribuciones haría a la organización?

Enfoque hacia el cliente

¿Cómo le demuestra a un cliente que es importante para la organización?

¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactuado en su vida laboral?

¿Cómo identificaría clientes potenciales en un mercado nuevo? Dé un ejemplo.

¿Qué podríamos hacer en esta compañía para satisfacer más a nuestros clientes?

Actitud de cambio

Recuerde una ocasión en la que hizo algo nuevo o de manera diferente y que origino una mejora en si puesto de trabajo, departamento o en la organización.

¿Ha tenido que cambiar de opinión alguna vez en su vida sobre alguna situación importante?

En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada, han dejado de serlo, ¿Le ha ocurrido alguna vez? ¿Qué paso?

Recuerda una vez en que se haya equivocado mucho con respecto a ¿algo que creía que era de otra manera?

Comunicación Asertiva

¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o tus sentimientos a otras personas?

A veces las personas tienen problemas para hacer llegar a los demás sus ideas o sentimientos... ¿Recuerda alguna vez en que le haya pasado a usted?

¿Cuál ha sido el episodio de su vida en que haya tenido que esforzarse mucho para poder comunicarse con otras personas?

Cuando alguien le cuenta un problema personal, ¿qué hace para demostrarle que lo ha comprendido?

Recuerda una situación en que haya sido importante escuchar a la gente con atención y entender su estado de ánimo. ¿Cuál? ¿Qué pasó?

Orientación al Logro

¿Alguna vez tuvo que resolver/ aplicar un procedimiento que no conocía? ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?

¿Cuál considera que ha sido uno de sus mayores y más significativos logros?

¿Alguna vez logró meta que jamás pensó alcanzar y/o superar?

¿Por qué cree que está calificado para este cargo?

B. Estrategia: Dejar claro la exactitud de información que el entrevistador está buscando.

B. Proceso: Pedir al entrevistado que haga una descripción más detallada de sobre lo que pasó en esa situación y su participación en ella.

C. Estrategia: Dejar claro la exactitud de información que el entrevistador está buscando.

C. Proceso: Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y se debe obtener los datos suficientes para

conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que describe, se utiliza además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegara a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Qué hizo?
- ¿Qué resultado se produjo?
- ¿Cuál era su tarea concreta en esa situación?

Estas preguntas permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así se obtenga la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

D. Estrategia: Lograr una secuencia lógica

D. Proceso: Realizar preguntas como: ¿Me podría llevar a esa situación desde el principio?, ¿Qué fue lo que sucedió?

5. Características de un profesional que ocupa el Cargo-Rol

A. Estrategia: Obtener habilidades y conocimientos que el entrevistado considera que son importantes para desempeñar el cargo.

A. Proceso: Preguntar, si estuvieras encargado de contratar a alguien que fuera a ocupar este cargo: ¿Qué habilidades, conocimientos y características buscarías?

6. Conclusión y resumen

Rol del entrevistador

- ✓ Agradece
- ✓ Asegura
- ✓ Tranquiliza

A. Estrategia: Terminar la entrevista amablemente. El entrevistador cierra la entrevista agradeciéndole al aspirante por su tiempo y por la información suministrada.

A. Proceso: El entrevistador pide opinión sobre la entrevista. Se debe aprovechar el cierre para un comentario tranquilizador, sobre todo si la persona entrevistada tiene algún motivo de preocupación.

7. Sumario e Interpretación

Rol del entrevistador

- ✓ Analiza la información obtenida
- ✓ Evalúa y determina las competencias organizacionales

A. Estrategia: Hacer un reporte completo de la entrevista.

A. Proceso: Utilizar y diligenciar la forma de reporte de entrevista formato de registro de entrevista para anotar impresiones y dar a conocer un panorama de los datos que arrojó la entrevista.

1. ***Inicio de la entrevista:*** En esta sección, se toma nota sobre la formación profesional y experiencia laboral. Se registra lo más importante del perfil.
2. ***Eventos Conductuales:*** El entrevistador debe tomar nota sobre los principales aspectos de los eventos conductuales que describa el aspirante al cargo.
3. ***Evaluación Específica de las Competencias Organizacionales:*** Descripción de la conducta asociada de la competencia en las respuestas del entrevistado a las personas inherentes a las competencias organizacionales.
4. ***Última parte de la Entrevista y Cierre:*** Contiene los comentarios del evaluado sobre las características del profesional que debe ocupar el cargo y las conclusiones finales de la entrevista.

Gráfico 15

Formato de registro de entrevista de incidentes críticos

REGISTRO DE ENTREVISTA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
SESEVIN S.A.		DÍA	AÑO
		MES	
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
CEDULA:			
CARGO AL QUE ASPIRA:		NIVEL JERÁRQUICO:	
1. INICIO DE LA ENTREVISTA (Inicio y exploración sobre formación profesional y experiencia)			
Pregunta abierta de inicio. Hábleme acerca de usted			
NOTAS DE LA CARRERA PROFESIONAL DEL ENTREVISTADO			
2. EVENTOS CONDUCTUALES			
DESCRIPCIÓN DE EVENTOS CONDUCTUALES SOBRESALIENTES (POSITIVO):			
DESCRIPCIÓN DE EVENTOS CONDUCTUALES NO EXITOSOS (NEGATIVOS)			

3. EVALUACIÓN ESPECIFICA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
NOMBRE DE LA COMPETENCIAS:
NOTA: Este sección se debe utilizar tantas veces como competencias se vayan a evaluar.
Pregunta 1:
Respuesta (Conducta Asociada)
Pregunta 2:
Respuesta (Conducta Asociada)
Pregunta 3:
Respuesta (Conducta Asociada)
Pregunta 4:
Respuesta (Conducta Asociada)
4. ÚLTIMA PARTE DE LA ENTREVISTA Y CIERRE
Comentarios del evaluado sobre las características del profesional que ocupe el cargo
Conclusiones:
ELABORADO POR:
NOMBRE _____
CARGO: _____

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

B. Estrategia: Determinar y Evaluar las competencias organizacionales en el entrevistado.

B. Proceso: Diligenciar el formato de evaluación de competencias organizacionales para cada entrevistado basado en la identificación de conductas que las evidencian

Gráfico 16

Formato de evaluación de competencias organizacionales

REGISTRO DE ENTREVISTA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE			
SESEVIN S.A.	DÍA	MES	AÑO

1. EVALUADO	
Cargo al que aspira	
Nivel jerárquico:	
Nombre:	
Cedula:	
Empleo Actual:	
Empresa:	

2. Evaluador	
Nombre:	
Cedula:	
Cargo:	

3. ESCALA DE VALORACIÓN	
Esta escala sirve para valorar la frecuencia de la conducta que evidencia la competencia	
No se presenta la conducta que la evidencia	
Ocasionalmente se presenta la conducta que la evidencia	
Frecuentemente se presenta la conducta que la evidencia	
Permanentemente se presenta la conducta que la evidencia	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONAL	CONDUCTA QUE LA EVIDENCIA	VALORACIÓN	PUNTAJE
ACTITUD AL CAMBIO	Auto evaluación con respecto a la gestión de su cargo con respecto a los cambios del entorno		
	Facilidad para la comprensión y aplicación de propuestas de cambio dadas por la empresa		
	Adaptación a diferentes posiciones para encontrar soluciones efectivas en los diferentes procesos empresariales		
	Interés por adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos		
	NIVEL		
PUNTAJE TOTAL			

TRABAJO EN EQUIPO	Identificación con los objetivos del equipo y la orientación de su trabajo a la consecución de los mismos			
	Disposición a colaborar con los demás			
	Cumplimiento efectivo con los compromisos establecidos con otros			
	Capacidad para reconocer y respetar los aportes de otros			
	NIVEL			
	PUNTAJE TOTAL			
COMUNICACIÓN	Capacidad de escucha a los demás			
	Utilización de los canales apropiados en la comunicación			
	Capacidad para expresar ideas en forma clara y concisa			
	NIVEL			
	PUNTAJE TOTAL			
ENFOQUE HACIA EL CLIENTE	Cordialidad y amabilidad en el trato			
	Capacidad para realizar esfuerzos adicionales, con el fin de exceder las expectativas de los clientes			
	Organización de su actividad diaria y periódica, enfocada a dar mejor servicio a los clientes internos y externos			
	Capacidad para desarrollar habilidades en pro del cliente			
	NIVEL			
	PUNTAJE TOTAL			
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Capacidad de aprendizaje frente a los temas corporativos			
	Cumplimiento con los objetivos individuales, responsabilidades y actividades en el tiempo programado			
	Capacidad para optimizar los recursos asignados y del tiempo para el desarrollo de las actividades del cargo.			
	Capacidad de autocontrol y para la realización de los respectivos ajustes en la ejecución de sus actividades, planes y programas			
	NIVEL			
	PUNTAJE TOTAL			
COMPROMISO	Participación en las actividades propuestas a nivel empresarial y en su área de trabajo			
	Excelente identificación con los objetivos de la empresa y su área de trabajo			
	Actitud adecuada para defender y promover los intereses de la organización			
	Resultado eficiente frente al mejoramiento del producto de las responsabilidades asignadas			
	NIVEL			
	PUNTAJE TOTAL			

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

Mediante el análisis de la información obtenida en la entrevista se realiza una valoración que consiste en determinar si la conducta:

No presenta.

Se presenta Ocasionalmente, Frecuentemente o Permanentemente

En la columna de valoración del formato, se escribe la palabra que mejor defina ¿cómo se presenta la conducta en el candidato?

Además a cada conducta se le asigna un puntaje, el cual es asignado según el análisis realizado a la información recogida.

Máximo puntaje: Cinco Puntos

Mínimo puntaje: Cero puntos

No se presenta: Cero Puntos

Se presenta Ocasionalmente: se pueden asignar de uno a tres puntos.

Frecuentemente: cuatro puntos

Permanentemente: cinco puntos

Para cada competencia organizacional se han definido 3 Niveles de descripción de las conductas. El entrevistador, debe determinar el nivel en el cual se encuentra el entrevistado y se asignan un puntaje de la siguiente manera:

Nivel 1: 2 puntos

Nivel 2: 4 puntos

Nivel 3: 6 puntos

Se obtiene un puntaje para cada competencia organizacional y por últimos, el aspirante obtiene una calificación total mediante la suma de los puntajes de todas las competencias organizacionales.

4.4.1.4 Toma de decisión fase de preselección

A cada aspirante se le asignará una calificación en la verificación de datos y de referencias y en la Entrevista para la determinación y evaluación de las competencias organizacionales. Los que obtengan mayor puntaje, serán los candidatos preseleccionados que participen en la fase de selección.

Tabla 13

Ponderación factores del proceso de preselección

FACTORES	SUB-FACTORES	PESO PARTICULAR	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
Análisis y evaluación de Hojas de vida		25	25%
Verificación de datos y referencias	Verificación de datos Académicos	8.33	25%
	Verificación de Referencias y datos laborales	8.33	
	Verificación de referencias Personales	8.33	
Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales		50	50%
ESCALA DE VALORACIÓN			100%

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

Gráfico 17

Formato de ponderación de factores proceso de preselección

PONDERACION FACTORES PROCESO DE PRESELECCIÓN																											
SESEVIN S.A.			DÍA	MES	AÑO																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">1. EVALUADO</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Cargo al que aspira:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Nivel jerárquico:</td> </tr> <tr> <td>Nombre:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cédula:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empleo Actual:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empresa:</td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">2. Evaluador</th> </tr> <tr> <td>Nombre:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cedula:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cargo:</td> <td></td> </tr> </table>						1. EVALUADO		Cargo al que aspira:		Nivel jerárquico:		Nombre:		Cédula:		Empleo Actual:		Empresa:		2. Evaluador		Nombre:		Cedula:		Cargo:	
1. EVALUADO																											
Cargo al que aspira:																											
Nivel jerárquico:																											
Nombre:																											
Cédula:																											
Empleo Actual:																											
Empresa:																											
2. Evaluador																											
Nombre:																											
Cedula:																											
Cargo:																											
FACTORES	SUB-FACTORES	PESO PARTICULAR	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE TOTAL OBTENIDO	CALIFICACION FINAL (PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN * PUNTAJE TOTAL OBTENIDO)																						
Análisis y evaluación de Hojas de vida			25%																								
Verificación de datos y referencias	Verificación de datos Académicos	8.33	25%																								
	Verificación de Referencias y datos laborales	8.33																									
	Verificación de referencias Personales	8.33																									
Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales			50%																								
ESCALA DE VALORACIÓN			100%	CALIFICACION TOTAL (SUMA DE TODAS LAS CALIFICACIONES FINALES)																							

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

4.4.2 Fase de selección

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

Esta fase como objetivo fundamental la determinación de las competencias específicas requeridas para el desempeño de cada cargo perteneciente a los niveles jerárquicos y operativos.

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

4.4.2.1 Aplicación de pruebas psicométricas y psicotécnicas

- **Pruebas Psicométricas**

Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuándo varía la aptitud del individuo con relación al conjunto.

También determinan “cuanto” de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos:

Test de inteligencia

El rasgo más adecuado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Test de Aptitudes

Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

Test de Personalidad

Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. Estas pruebas determinan el nivel de adaptación del carácter del individuo al cargo al que aspira, y en algunos casos “predicen” la conducta del candidato en su trabajo. Estas pruebas son un complemento para las entrevistas.

No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentra; la estabilidad emocional, extroversión – introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

Test Proyectivos

Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Esto puede efectuarse a través de Pruebas Graficas (realización de dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zullinger y otros), Relatos, Situaciones imaginarias, etc. Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc. Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado – un psicólogo -, por lo general se realizan en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de “baterías” o conjunto pertinente combinado de test.

Dentro del grupo de pruebas psicométricas se empleará la

PRUEBA 16 PF – TEST DE PERSONALIDAD

El 16PF, es una prueba estructurada comúnmente utilizada y favorecida, por diversos investigadores alrededor del mundo, como instrumento para la medida y comprensión de la personalidad. La prueba se basa en la medida independiente de varios factores psicológicos, resumidos en 16 rasgos básicos de la personalidad.

Existen 5 formas del 16PF: A, B, C, D, & E. Todas miden los mismos factores, son evaluadas de la misma manera y sirven para obtener la misma información. Para el caso concreto de SESEVIN, se aplicara la forma A, que es la versión estándar para adultos; contiene 187 ítems, ofreciendo una cantidad de 10 a 13 ítems para la medida de cada factor.

El tiempo de administración que requiere es de 45 a 60 minutos.

El 16PF mide factores básicos que están identificados de la siguiente manera: A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3, & Q4; y cinco factores de segundo orden. Estos factores están ordenados de acuerdo a su repercusión sobre la conducta en general, siendo su factor A, el de mayor influencia. La interpretación de los factores se basa en cuán alta (7, 9, ó 10) o baja (1, 2 ó 3) es la puntuación obtenida para cada

uno de estos. Por esta razón es que se habla de que una persona sea, por ejemplo, A+ o A-; y así sucesivamente con los demás factores.

FACTORES BÁSICOS

Factor A mide el carácter gregario del individuo; el grado en que la persona busca establecer y gratificante el relacionarse con estas. Las personas que obtienen puntuaciones altas (A+) tienen una mayor disposición hacia el afecto, tienden a ser más cariñosos, expresivos, dispuestos a cooperar, generosos, activos, y no temen a las críticas que puedan hacerse de su persona. Los A- tienden a ser más reservados, formales, impersonales y escépticos. Prefieren trabajar solos y son rígidos y precisos al hacer sus cosas; pueden ser, en ocasiones, altamente críticos y rudos.

El Factor B, mide inteligencia en base al predominio del pensamiento abstracto como característico de una persona de inteligencia mayor y el concreto como indicador de un inteligencia menor. Una persona con puntuaciones altas (B+) demuestra tener un pensamiento abstracto y se le percibe como muy inteligente. Los que obtienen puntuaciones bajas (B-) tienden a interpretar la mayoría de las cosas de manera literal y concreta.

El Factor C, está relacionado a la estabilidad emocional de la persona y a la manera en que se adapta al ambiente que le rodea; determina específicamente la fortaleza de ego. Puntuaciones altas (C+) son características de personas realistas y estables emocionalmente. Se les adjudica una capacidad para mantener sólida la moral de un grupo. Los que obtienen puntuaciones bajas (C-) son por lo general personas que se frustran rápidamente bajo condiciones no-satisfactorias, tienden a evadir la realidad y tienen una fortaleza de ego muy baja.

El Factor E, mide el grado de control que tiende a poseer la persona en sus relaciones con otros seres humanos; se determina en términos de si es dominante o es sumiso. Puntuaciones; altas (E+) indican que la persona es muy dominantes. A este tipo de personas le resulta muy agradable y atractivo el estar en posiciones de poder para controlar y criticar a otros. Son agresivos, competitivos, tercos, asertivos, autoritarios y muy seguros de si mismos. Las personas que obtienen puntuaciones bajas (E-)

tienden a ser sumisos, humildes y dóciles. Se dejan llevar fácilmente por otros, son conformistas, pasivos y considerados.

El Factor F, está relacionado al nivel de entusiasmo evidente en contextos sociales. Las personas con puntuaciones altas (F+) tienden a ser altamente entusiastas, espontáneas, expresiva y alegre. Estos individuos son francos, impulsivos y mercuriales. Con frecuencia salen electos como líderes. Puntuaciones bajas (F-) son características de personas más sobrias, prudentes, serias y taciturnas. Estas personas son introspectivas, restringidas y, por lo general, pesimistas.

El factor G, mide la internalización de los valores morales; estructuralmente se explora el súper ego según descrito por Freud. Altas puntuaciones en este factor (G+) son representativas de personas altamente moralistas, conformistas, responsables y concienzudas que tiendan a actuar siempre de acuerdo a las reglas.

Los que tienen puntuaciones bajas (G-) son personas que no se comportan de acuerdo a las reglas, ni se someten por completo a las normas de la sociedad o de su cultura. Su necesidad de logro se percibe como baja o ninguna, pero esto no implica que no sean productivos. El que la persona salga bajo (G-) en este factor no indica que esta no experimente la presencia de su súper ego como una fuerza o agencia interna de control; sino que responda a una serie de valores distintos a los que establece la sociedad.

El Factor H, mide la reactividad del sistema nervioso en base a la tendencia en la persona de un dominio parasimpático o simpático. En las personas que obtienen puntuaciones altas en este factor (H+) resulta dominante el sistema parasimpático. Estas personas son capaces de funcionar bajo altos niveles de estrés, ignoran las señales que indiquen o presagien peligros externos, les encanta correr riesgos y disfrutan del éxtasis que les produce el ser aventureros. Puntuaciones bajas en este factor (H-), son características de personas bajo el dominio de su sistema simpático. Los H- se limitan a lo seguro, predecible y estable para evitar situaciones o estímulos que puedan alterar su delicada homeostasis interna.

El factor I, se utiliza para medir el predominio, ya sea de los sentimientos o del pensamiento racional, en la persona en su toma de decisiones al conducirse en su diario vivir. Los que obtienen puntuaciones altas (I+) funcionan bajo el dominio de sus sentimientos. Estas personas tienden a ser muy emotivas y de una sensibilidad

externa. Los (I-) se rigen por su pensamiento racional, siendo muy prácticos y realistas. Estos individuos son independientes, responsables, escépticos y, en ocasiones, pueden resultar cínicos y rudos.

El Factor L, explora la identidad social del individuo; específicamente mide en qué grado la persona se siente identificada o unida a la raza humana en general. Los que puntúan alto (L+) poseen unas fronteras personales tan marcadas que se desconectan del resto de la humanidad. Estas personas tienden a desconfiar de los demás, y se ha encontrado que su comportamiento tiende a ser paranoico. Las personas que obtienen bajas puntuaciones (L-) se caracterizan primordialmente por sentirse uno con los demás. Estas personas no se perciben como un mundo aparte, sino como parte de un mundo compuesto por toda la humanidad. Los L- son personas que confían en los demás, se adaptan fácilmente, se preocupan por sus compañeros, son abiertos, tolerantes y muy poco competitivos.

El Factor M, se basa en que los humanos pueden percibir de dos modos. La primera manera de percibir se nutre del contacto directo entre los cinco sentidos y el ambiente. La forma se compone mayormente de un diseño interno de conexión subliminal de pensamientos y especulaciones que van organizando la información.

Las personas con altas puntuaciones (M+) se caracterizan por una intensa vida interna. Estas personas van por el mundo sumergidas en sus pensamientos, distraídas e inatentas a lo que sucede a su alrededor. Son seres con una gran imaginación, muy creativos, poco convencionales e interesados sólo en la esencia de las cosas. Los que salen bajos (M-) responden al mundo externo en vez de al interno. Estas personas son muy realistas y prácticas; valoran lo concreto y lo obvio. En términos de creatividad, los M- poseen niveles muy bajos o inexistentes.

El Factor N, está relacionado con las máscaras sociales; describe en qué grado las personas se ocultan mostrando sólo aquellos rasgos que generen las respuestas que desean obtener de los demás. Las personas que obtienen puntuaciones altas (N+) tienden a ser calculadoras, frías, refinadas, diplomáticas y muy conscientes socialmente. Los N+ se pueden describir como utilitaristas; usan sus destrezas sociales para relacionarse con personas a las que les puedan sacar provecho para realizar sus planes. Los que puntúan bajo (N-) son personas genuinas, abiertas, directas y sinceras que no se esfuerzan por impresionar a otros. Estos individuos son

muy espontáneos y auténticos; si quieren algo, lo piden sin incurrir en planes elaborados de interacciones humanas.

El Factor O, explora la auto-estima de las personas en base a tendencias a experimentar culpa o inseguridades. Este factor no pretende categorizar a las personas entre altas y bajas auto-estimas ya que el nivel al momento de la prueba puede ser uno de carácter transitorio, influenciado por eventos recientes. Altas puntuaciones (O+) son obtenidas por personas cuya vida interna se rige por el sufrimiento. Estas personas tienen expectativas personales muy altas, se preocupan demasiado, experimentan muchos sentimientos de culpa, son inseguros y no se sienten aceptados en situaciones grupales. Los que puntúan bajo (O-) tienen una visión muy positiva de su persona, son seguros de sí mismos y no están propensos a experimentar culpa. Estas personas se sienten tan satisfechas con lo que son que, en ocasiones, tienden a ser insensibles hacia los sentimientos y necesidades de los demás, pues creen merecerlo todo.

El Factor Q1, explora la orientación psicológica hacia el cambio, las personas que la prueba define como Q1+ están abiertas y dispuestas al cambio. Los Q1+ se sienten menos atados a su pasado que el resto de las personas, tienden a ser muy liberales y rechazan lo tradicional y convencional. Estos individuos son, por lo general, intelectuales y escépticos que se preocupan por estar bien informados y están menos inclinados a moralizar y más propensos a experimentar en la vida. Al otro lado del continuo se encuentran los Q1-, muy conservadores y tradicionales. Estas personas aceptan lo establecido sin cuestionarlo, no les interesa el pensamiento intelectual o analítico y demuestran una marcada resistencia al cambio.

El Factor Q2, mide el grado de dependencia de la persona. Los que obtienen puntuaciones altas en este factor (Q2+) son individuos autosuficientes que acostumbran tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones ajenas, prefieren estar solos la mayor parte del tiempo y hacen sus cosas sin pedir ayuda a los demás. Los que muestran un alto grado de dependencia son los que obtienen puntuaciones bajas en este factor. Los Q2- demuestran una preferencia por estar en grupo la mayor parte del tiempo y toman sus decisiones en base a lo que piensan otros y lo que establece la sociedad, en vez de utilizar su propio juicio. Estas personas necesitan sentir que pertenecen a un grupo donde son aceptados y queridos.

El Factor Q3, explora los esfuerzos del individuo por mantener una congruencia entre su yo ideal y su yo real; moldeándose de acuerdo a patrones establecidos y aprobados por la sociedad. Las personas que obtienen puntuaciones altas (Q3+) se esfuerzan por igualar su conducta a la imagen ideal y socialmente aceptable que se han creado. Estas personas tienden a controlar sus emociones, son muy auto-conscientes, compulsivos y perfeccionistas. Por otro lado, los Q3- no se esfuerzan por controlarse y disciplinarse para lograr igualarse a los ideales de conducta, y no le dan importancia alguna a las reglas que establece la sociedad. Estas personas llevan una vida más relajada y menos estresante que la de los Q3+, pero también a ser menos exitosos y reconocidos.

El Factor Q4, mide las sensaciones desagradables que tienden a acompañar la excitación del sistema nervioso autónomo; comúnmente conocida como tensión nerviosa. Las personas que puntúan alto (Q4+) experimentan niveles extremos de tensión nerviosa. Estos individuos padecen de una incomodidad subjetiva constante, son impacientes y se distinguen por su incapacidad para mantenerse inactivos. Se les describe además como frustrados, pues su conducta se interpreta como un exceso de impulsos que se expresan inadecuadamente. Al otro extremo del continuo se encuentra los Q4-, quienes se caracterizan primordialmente por la ausencia de tensión nerviosa. Los Q4- llevan una existencia tranquila y relajada, regida por la calma, la paciencia y un alto grado de satisfacción que podría conducir a la vagancia y al conformismo.

- Objetivo General

Determinar la personalidad normal del ser humano, a través de la identificación de los 16 rasgos principales de la personalidad.

- Responsable de su realización

La persona encargada de la realización de la prueba será el psicólogo de la organización

- Funciones del realizador

- ✓ Hacer entrega de la prueba a los candidatos a ocupar el cargo vacante.

- ✓ Explicar de manera clara y precisa, el contenido de la prueba (número de preguntas a contestar), duración de la prueba y reglas de la misma.
- ✓ Verificar que la prueba se ha contestado por todos los participantes en el tiempo y la forma prevista.
- ✓ Evaluar la prueba y entregar los resultados obtenidos al Director Administrativo.

- **Duración**

El tiempo de administración requerido para la prueba es de 45 a 60 minutos.

- **Materiales**

Formato de Prueba 16 PF

Lápices

Borradores

● **Pruebas psicotécnicas**

Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Estas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el encargo en

referencia. En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser tradicionales, como disertaciones; objetivas, mediante el uso de pruebas y mixtas.

Para completar el proceso de selección de la empresa SESEVIN S.A., se aplicara dentro de la modalidad de pruebas psicotécnicas, una prueba de conocimientos propios de cada área o cargo a desempeñar por el candidato, con el fin de identificar el manejo adecuado de los conocimientos mínimos requeridos.

- **Pruebas de conocimiento o de capacidad**

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos el estudio, la práctica o el ejercicio.

1. Según la manera como las pruebas se apliquen, puede ser:
 - ✓ Orales: preguntas y respuestas verbales
 - ✓ Escritas: preguntas y respuestas escritas
 - ✓ De realización: Ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.
2. En cuanto el área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento general y específicos cuando indagan conocimientos técnicos relacionados con el cargo en referencia.
3. En cuanto a la manera como se elaboran:
 - ✓ Tradicionales a la manera como se elaboran:
 - ✓ Objetivas: mediante pruebas objetivas
 - ✓ Mixtas

En la empresa SESEVIN S.A., la prueba de conocimientos será escrita, estimando consten cerca de 50 preguntas de selección múltiple y se realizará el mismo día de la prueba de personalidad.

- **Objetivo General**

Identificar y evaluar los conocimientos específicos requeridos para la realización eficiente de las funciones de un cargo determinado.

- **Responsable**

La persona encargada de la realización de la prueba de conocimientos es el jefe inmediato del cargo del área evaluada.

- **Funciones del realizador**

Hacer entrega de la prueba a todos los candidatos.

Informar de manera clara y precisa las características propias de la prueba, su duración y la forma en que la misma debe contestarse.

Verificas que la prueba sea contestada de manera individual y honesta.

Analizar la información obtenida y entregar los resultados de la prueba al Director Administrativo de la empresa

- **Duración**

La prueba requiere de 1 hora para su realización

- **Materiales**

Formato de prueba elegido y/o diseñado por el jefe inmediato del área.

4.4.2.2 Aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcionales

Para la evaluación de las competencias se tendrá en cuenta los tres grupos de clasificación establecidos. Se manejará una técnica de selección para cada grupo (competencias humanas y de interacción, de direccionamiento y Técnicas y Profesionales).

Las técnicas a aplicar fueron seleccionadas de tal forma que permitan la identificación clara, precisa y practica de cada conjunto de competencias.

La evaluación de competencias y recolección de evidencias de desempeño en esta etapa del proceso de selección se realizará a través de la Técnica de observación conductual a través de pruebas situacionales.

La observación conductual consiste en observar conductas comportamientos. Se lleva a cabo a través de pruebas situacionales.

Las pruebas situacionales o nuestra son “ejercicios lo más parecidos posibles a la realidad profesional”(Leboyer, 1966). La finalidad de esta técnica es observar los comportamientos puestos en práctica por una persona cuando está realizando un trabajo o tarea en particular, o listas de comprobación, mediante los cuales los evaluadores sistematizan la información recabada durante la observación.

Esta observación puede hacerse en el lugar de trabajo (observación del comportamiento real) o fuera del entorno de trabajo, en una sala o habitación donde se simule la actividad a evaluar (observación del comportamiento análogo). En las tres pruebas situacionales se implementara la observación del comportamiento análogo.

Pruebas Situacionales

Variedad: Comportamiento análogo (simulaciones)

Dentro de las pruebas situacionales, se incluyen todas aquellas técnicas y ejercicios que permiten simular total o parcialmente, una situación, en la que los candidatos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz de una actividad laboral concreta.

Para asegurar su validez, las pruebas situacionales, deben reunir una serie de características:

- El diseño de las situaciones, deben ser muestras del trabajo o simulaciones de aspectos del mismo, en los que haya que poner de manifiesto las competencias.

- En las situaciones deben reproducirse en la medida de lo posible las variables relevantes en la ejecución de la tarea, considerando aspectos como duración, complejidad, disponibilidad de ayudas, etc.
- Los resultados deben ser observables.

Ventajas

- Semejanzas con la situación real de trabajo
- Pueden evaluarse varias competencias a la vez
- Pueden realizarse tanto individualmente como grupo
- Permiten hacer estimaciones sobre la posible transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo.
- Si están bien construidas aumentan la validez y fiabilidad de las medidas realizadas.

Prueba para la identificación y evaluación de las competencias humanas y de interacción

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

Para la identificación de las competencias humanas, necesarias para el desempeño de las funciones de los cargos Directivos, se empleará a técnica de análisis de caso escrito, con el fin de determinar el grado de cumplimiento de dichas competencias en cada uno de los aspirantes a determinado cargo.

Tipo de prueba: análisis de caso escrito

Esta técnica consiste en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen.

En términos generales esta técnica se refiere a la asignación al participante de un caso o situación ya sea de carácter organizacional o ético, donde se le pide leer el caso y analizarlo; de tal forma que posteriormente pueda preparar un conjunto de recomendaciones, reflexiones y solución a preguntas planteadas por el realizador del caso.

El planteamiento de un caso es siempre una oportunidad de aprendizaje significativo y trascendente en la medida en que quienes participan en su análisis logra involucrarse y comprometerse tanto en la discusión del caso como en el proceso necesario para su reflexión.

Objetivo general

Identificar las competencias humanas y de interacción, requeridas para el desempeño adecuado y eficiente de las funciones propias de los cargos pertenecientes a los niveles Directivos de SESEVIN S.A.

Objetivos Específicos

- ✓ Permitir la observación clara de rasgos de personalidad propios de cada participante.
- ✓ Identificar elementos característicos de la forma de pensamiento y actitud de los participantes de la técnica.

- ✓ Realizar un acercamiento y planteamiento de las posibles actitudes y posturas futuras que pueda tomar el participante ante un hecho o situación determinada.

Metodología

- ✓ El coordinador y/o realizador de la prueba hace entrega a los participantes de un caso o situación empresarial o ética, que hable sobre una problemática en particular.
- ✓ Los participantes deberán leer de manera detallada la situación que se les ha sido entregada y posteriormente deberán analizar dicha situación, realizando una reflexión de la misma y proponiendo una serie de recomendaciones.
- ✓ Después de analizar el caso y proponer recomendaciones de solución al mismo, los participantes deberán dar solución a una serie de preguntas relacionadas con la situación problemática propuesta. Esto con el fin de identificar las competencias humanas y de interacción específicas de cada participante.

Responsables de su realización

La persona encargada de su realización es el Psicólogo organizacional

Funciones del realizador (psicólogo/a)

La persona encargada de la coordinación y realización de esta técnica debe:

- ✓ Hacer entrega del caso o situación escrita al participante y de la hoja de respuestas, donde el participante debe consignar sus recomendaciones y dar solución a los cuestionamientos planteados.
- ✓ Explicar las características básicas de la técnica; duración, metodología y especificaciones.

- ✓ Facilitar la adecuación del contexto físico. Buscar que la técnica se realice en un espacio silencioso, con el fin de posibilitar la concentración y la comodidad de los participantes.
- ✓ Entregar los materiales requeridos para la realización adecuada de la técnica.
- ✓ Tener en cuenta la duración de la técnica y dar aviso pertinente de la finalización de la misma.
- ✓ El psicólogo/a debe diligenciar el formato de evaluación con el fin de evaluar las competencias humanas de cada uno de los participantes y así determinar quien evidencia el mayor número de competencias humanas y de interacción.

Duración

El tiempo requerido para la realización de la prueba es de 45 minutos.

Materiales

- ✓ Fotocopia del análisis de caso o situación a resolver
- ✓ Lapiceros
- ✓ Formato de evaluación

Gráfico 18

Formato de evaluación de competencias humanas y de interacción

PONDERACION FACTORES PROCESO DE PRESELECCIÓN						
SESEVIN S.A			DÍA	MES	AÑO	
1. EVALUADO						
Cargo al que aspira:						
Nombre:						
Cédula:						
Empleo Actual:						
Empresa:						
2. Evaluador						
Nombre:						
Cedula:						
Cargo:						
3. ESCALA DE VALORACION						
0	1	2	3	4	5	
Esta escala sirve para valorara la identificación de la competencia. Consiste en determinar el grado en que se presenta la competencia según su definición. Cada grado representa los puntos que se obtienen en la evaluación						
Esta escala sirve para valorar la frecuencia d ela conducta que evidencia la competencia						
No se presenta la conducta que la evidencia			0 puntos			
Ocasionalmente se presenta la conducta que la evidencia			1 - 3 puntos			
Frecuentemente se presenta la conducta que la evidencia			4 puntos			
Permanentemente se presenta la conducta que la evidencia			5 puntos			
1. CAPACIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
0	1	2	3	4	5	
2. RESPONSABILIDAD						
0	1	2	3	4	5	
3. CONFIANZA						
0	1	2	3	4	5	
4. TOLERANCIA						
0	1	2	3	4	5	
5. CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN						
0	1	2	3	4	5	
6. RELACIONES INTERPERSONALES						
0	1	2	3	4	5	

7. PROACTIVIDAD					
0	1	2	3	4	5
8. NEGOCIACIÓN EFECTIVA					
0	1	2	3	4	5
<div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; padding: 10px;"> <p>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO:</p> </div>					
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS					
CAPACIDAD PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS					
RESPONSABILIDAD					
CONFIANZA					
TOLERANCIA					
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN					
RELACIONES INTERPERSONALES					
PROACTIVIDAD					
NEGOCIACIÓN EFECTIVA:					
ELABORADO POR:					
NOMBRE _____					
CARGO: _____					

Prueba para la identificación y evaluación de competencias técnicas y profesionales

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

Todo candidato a ocupar un cargo profesional, operativo y administrativo en SESEVIN S.A., deberá presentar la prueba de Presentación Oral y Escrita para la identificación de competencias técnicas y profesionales.

Ventajas:

- Rapidez en su elaboración y en su aplicación
- Bajo costo de aplicación
- Validez
- Permite evaluar competencias a la vez.

Objetivo: Identificar y evaluar las competencias técnicas y profesionales en los aspirantes a un cargo perteneciente al nivel profesional tanto operativo como administrativo de la empresa SESEVIN S.A

Mediante la integración de la técnica presentación oral y escrita, se identificarán las competencias de:

- ✓ Planeación y control
- ✓ Conocimientos técnicos
- ✓ Iniciativa y creatividad
- ✓ Análisis de la información
- ✓ Oportunidad y respuesta
- ✓ Seguimiento de instrucciones

Las prestaciones escritas son útiles para evaluar la competencia de comunicación escrita, así como también competencias técnicas relativas al conocimiento del puesto, a la organización de la información, y a la preparación de informes o proyectos, etc.

A través de la presentación escrita se evaluarán específicamente las competencias de:

- ✓ Rapidez
- ✓ Capacidad crítica
- ✓ Comunicación escrita
- ✓ Clasificación de la información

Las presentaciones orales pruebas clásicas para evaluar las competencias de comunicación oral y, sobre todo, la competencia de – hablar en público –

Generalidades de la prueba situacional

Tipo de prueba: Presentación Oral y Escrita

Duración: 25 minutos

Lugar: sala de pruebas

Dirigida por: Psicólogo/a organizacional y jefe inmediato

Metodología

Los temas de la presentación oral y escrita pueden ser muy variados en función de los cargos de nivel profesional que se requieren llenar la vacante. El jefe inmediato del cargo preparará una lista de temas cuyos conocimientos son importantes para desempeñar el puesto de trabajo.

El ejercicio está dividido en dos partes claramente diferenciadas:

- a. Fase de preparación:** A los participantes se les pide que de la lista de temas, escojan uno para preparar un informe escrito y una exposición en 20 minutos.
- b. Fase de presentación:** Finalizado el tiempo de preparación, el aspirante debe hacer una breve exposición del tema recomendado. La exposición tendrá una duración máxima de cinco minutos.

Entre las indicaciones que se dan a los examinados se destacan la imposición de un tiempo límite de las fases, la información acerca de los medios y recursos que se suministrarán para la preparación del informe y en la exposición. Además se debe anunciar la presencia del jefe inmediato en la presentación oral.

Materiales

Cronometro: Útil para registrar el tiempo de duración de las fases de cada aspirante.

Computadores y data show. Si en el momento de realización de la prueba, existe en la empresa disponibilidad suficiente de computadores para la realización de los informes y preparación de la exposición. De lo contrario, el informe será realizado a mano alzada por los participantes en hojas bond tamaño carta; y cada participante tendrá 2 lapiceros y para la preparación de la exposición un pliego de papel bond y dos marcadores.

Roles del psicólogo/a

- ✓ La descripción de la prueba a los participantes
- ✓ Acompañamientos en la fase de preparación y presentación

Roles del Jefe Inmediato

- ✓ Preparar una lista de temas cuyos conocimientos son importantes para desempeñar el cargo.
- ✓ Acompañamiento en la fase de presentación
- ✓ Toma de datos de la fase de presentación
- ✓ Evaluación de las competencias técnicas y profesionales, en las dos fases de la prueba.

Evaluación de las competencias técnicas y profesionales

- a. **Fase de preparación:** Al iniciar esta fase, el psicólogo contabilizará el tiempo de entrega de cada participante y anotará el resultado en el formato de protocolo de observación y registro de datos. Lo anterior con el fin de tener datos para la evaluación de las competencias de rapidez y de Oportunidad y Respuestas.

Todos los informes escritos son entregados al jefe inmediato por que constituyen la principal herramienta para la evaluación de las competencias técnicas y profesionales en la prueba de presentación escrita.

- b. **Fase de presentación:** El psicólogo y el jefe inmediato realizarán acompañamiento a cada uno de los candidatos en esta fase y realizará observación directa.

Igualmente el psicólogo contabilizará el tiempo de aplicación de la prueba, teniendo en cuenta que el tiempo límite de presentación Oral son 5 minutos.

Durante el desarrollo de esta fase, el jefe inmediato debe diligenciar el formato de protocolo de observación y registro de datos para posteriormente realizar la evaluación de las competencias técnicas y profesionales de cada uno de los candidatos.

Gráfico 19

Formato de protocolo de observación y registro de datos para la evaluación de competencias técnicas y profesionales

PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES				
SESEVIN S.A.	DÍA	MES	AÑO	
NOMBRE DEL CANDIDATO:				
CÉDULA:				
CARGO AL QUE ASPIRA:				
* TIEMPO DE DURACIÓN DE LA FASE DE PREPARACIÓN:				
* TIEMPO DE DURACIÓN DE LA FASE DE PRESENTACIÓN				
* PRESENTACIÓN ORAL				
1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA PRESENTACIÓN. Respeto a los métodos y estrategias utilizadas por el candidato para impartir los contenidos fue:				
1	2	3	4	5
2. GRADO DE MOTIVACIÓN. Nivel de participación y de motivación ofrecido por el candidato fue:				
1	2	3	4	5
3. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN: Respeto al lenguaje y orden dado a la presentación				
1	2	3	4	5
4. NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL TEMA ABORDADO:				
1	2	3	4	5
5. MANEJO Y CALIDAD DE AYUDAS VISUALES EMPLEADAS:				
1	2	3	4	5
6. MANEJO DEL TIEMPO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA PRESENTACIÓN				
1	2	3	4	5
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS				
ELABORADO POR:				
NOMBRE _____				
CARGO: _____				

PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES				
SESEVIN S.A.	DÍA	MES	AÑO	
NOMBRE DEL CANDIDATO:				
CÉDULA:				
CARGO AL QUE ASPIRA:				
* TIEMPO DE DURACIÓN DE LA FASE DE PREPARACIÓN:				
* TIEMPO DE DURACIÓN DE LA FASE DE PRESENTACIÓN				
* PRESENTACIÓN ORAL				
1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA PRESENTACIÓN. Respeto a los métodos y estrategias utilizadas por el candidato para impartir los contenidos fue:				
1	2	3	4	5
2. GRADO DE MOTIVACIÓN. Nivel de participación y de motivación ofrecido por el candidato fue:				
1	2	3	4	5
3. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN: Respecto al lenguaje y orden dado a la presentación				
1	2	3	4	5
4. NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL TEMA ABORDADO:				
1	2	3	4	5
5. MANEJO Y CALIDAD DE AYUDAS VISUALES EMPLEADAS:				
1	2	3	4	5
6. MANEJO DEL TIEMPO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA PRESENTACIÓN				
1	2	3	4	5
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS				
ELABORADO POR:				
NOMBRE _____				
CARGO: _____				

La toma de datos en el formato de producto de observación y registro de datos para la evaluación de competencias técnicas y profesionales, se fundamentan en la observación directa de la presentación oral. Mediante la valoración numérica de seis conductas asociadas se obtiene información útil para la identificación de las competencias técnicas y profesionales tales como: planeación y control, conocimientos técnicos, iniciativa y

creatividad, análisis de la información, oportunidad y respuesta, rapidez, comunicación oral y seguimiento de instrucciones.

La respuesta escrita, los datos obtenidos mediante la observación directa de la presentación oral y las definiciones de cada una de las competencias técnicas y profesionales, integran el conjunto de elementos necesarios para que el jefe inmediato realice la evaluación e identificación de estas competencias, a través del diligenciamiento del formato diseñado.

Gráfico 20

Formato de evaluación de competencias técnicas y profesionales

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y PROFESIONALES					
SESEVIN S.A.			DÍA	MES	AÑO
1. EVALUADO					
Cargo al que aspira:					
Nombre:					
Cédula:					
Empleo Actual:					
Empresa:					
2. Evaluador					
Nombre:					
Cedula:					
Cargo:					
3. ESCALA DE VALORACIÓN					
0	1	2	3	4	5
Esta escala sirve para valorar la identificación de la competencia. Consiste en determinar el grado en que se presenta la competencia según su definición. Cada grado representa los puntos que se obtienen en la evaluación					
Esta escala sirve para valorar la frecuencia de la conducta que evidencia la competencia					
No se presenta la conducta que la evidencia			0 puntos		
Ocasionalmente se presenta la conducta que la evidencia			1 - 3 puntos		
Frecuentemente se presenta la conducta que la evidencia			4 puntos		
Permanentemente se presenta la conducta que la evidencia			5 puntos		
1. PLANEACIÓN Y CONTROL					
0	1	2	3	4	5
2. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN					
0	1	2	3	4	5
3. RAPIDEZ					
0	1	2	3	4	5
4. OPORTUNIDAD Y RESPUESTA					
0	1	2	3	4	5
5. INICIATIVA Y CREATIVIDAD					
0	1	2	3	4	5
6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS					
0	1	2	3	4	5
7. CAPACIDAD CRITICA					
0	1	2	3	4	5

8. CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN					
0	1	2	3	4	5
<div style="border: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto; padding: 5px;"> PUNTAJE TOTAL OBTENIDO: </div>					
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS					
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN					
RAPIDEZ					
OPORTUNIDAD Y RESPUESTA					
INICIATIVA Y CREATIVIDAD					
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS					
CAPACIDAD CRITICA					
CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN					
COMUNICACIÓN ESCRITA					
SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES:					
ELABORADO POR:					
NOMBRE _____					
CARGO: _____					

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA,
 Elaborado por: Alexandra Ruano

Mediante el análisis (fundamento en las definiciones) de los resultados obtenidos en las dos pruebas se realiza una valoración que consiste en determinar el grado en que se presenta la competencia.

0 1 2 3 4 5

No se presenta: Cero puntos

Se presenta Ocasionalmente: se pueden asignar de uno a tres puntos.

Frecuentemente: cuatro puntos.

Permanentemente: cinco puntos

Esta escala de valoración, además representa los puntos obtenidos del aspirante en la evaluación. Todos los puntos obtenidos en las diez competencias se suman y se obtiene un puntaje total el cual representa la calificación individual.

Además el evaluador debe argumentar su calificación en la selección de sugerencias y comentarios del formato.

4.4.2.3 Entrevista con el jefe inmediato

Cuando los resultados de las pruebas para la identificación de las competencias específicas para el cargo (pruebas psicométricas, psicotécnicas y situacionales) son satisfactorios solo tres candidatos son entrevistados por su posible jefe inmediato. Es decir, después de aplicación de las pruebas, cada candidato obtiene una calificación total y los tres candidatos con los mayores puntajes pasan a la siguiente etapa denominada entrevista con el jefe inmediato.

Objetivo:

- ✓ Identificar el candidato que evidencia las competencias requeridas y además presenta cualidades de importancia para desempeñar el cargo.

Se deben seleccionar tres candidatos para cada vacante, con el fin que el jefe inmediato tenga varias alternativas para escoger el colaborador que considere más idóneo para el desempeño del cargo.

En la entrevista, el jefe identificará en cada aspirante una serie de cualidades tales como: presentación personal, experiencia, motivación e intereses hacia el cargo y la empresa. Además dará la última observación general sobre las habilidades y destrezas que requiere el cargo.

Cada área a evaluar en la entrevista, puede ser desarrollada, a través de las siguientes preguntas.

Motivaciones e intereses hacia el cargo y la empresa

¿Qué información posee la empresa?

¿Qué información posee sobre el cargo a cubrir?

¿Por qué le gustaría desempeñar este cargo?

¿En qué forma específica cree que se beneficiaría nuestra empresa si lo contratamos?

¿Se siente preparado para un empleo con más responsabilidades?

¿Posee alguna cualidad o habilidad para que lo consideremos mejor que otros candidatos?

Explique brevemente que razones tendría esta empresa para contratarlo.

Describa el trabajo perfecto para usted.

Mencione algunos factores que lo motivan

Sobre cualidades del candidato

¿Cree que es importante tener un trabajo estable?

¿Le gusta trabajar en equipo o de manera individual?

¿Qué carrera consideraría si tuviera la oportunidad de empezar otra vez?

¿Cuál es su concepto sobre el éxito?

¿Cómo lo describiría su mejor amigo?

¿Cuál es la tarea más aburrida que ha realizado? ¿Cómo la realizó?

¿Cuál es la tarea más interesante que ha realizado para su profesión?

Hemos conversado mucho sobre usted; ¿Quisiera hacerme alguna pregunta?

Experiencia

¿Cuáles son los logros más importantes de sus anteriores empleos?

¿Cuál fue el logro más importante en la universidad?

¿En qué aspectos de su actual o anterior no se destaca?

¿Cómo se actualiza los cambios más importantes en su campo de estudio?

¿Cómo se describe al jefe ideal?

¿Qué relación tiene este trabajo con los objetivos de su vida profesional?

Para tomar la mejor decisión mediante un análisis de la información obtenida en la entrevista, el jefe inmediato debe diligenciar el formato denominado concepto de entrevista jefe inmediato. Al finalizar la entrevista, le debe asignar a cada aspirante una calificación de uno a cinco.

Gráfico 21

Formato de concepto entrevista jefe inmediato

CONCEPTO ENTREVISTA JEFE INMEDIATO			
SESEVIN S.A.	DÍA	MES	AÑO
1. DATOS GENERALES			
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
CARGO			
NIVEL:			
2. FACTORES DE DECISIÓN:			
FACTOR	OBSERVACIONES		
PRESENTACIÓN PERSONAL			
3. CONCEPTO GENERAL			
CALIFICACIÓN:			
4. FIRMA:			
<p style="text-align: center; margin: 0;">FIRMA:</p> <hr style="width: 80%; margin: 10px auto;"/> <p style="text-align: center; margin: 0;">NOMBRE:</p> <p style="text-align: center; margin: 0;">CARGO:</p>			

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

4.4.3 Fase de toma de decisión

Es la última fase del proceso y está dirigida a elegir entre varios candidatos que han completado el proceso de selección, el que más se adapte a los requerimientos del cargo, el que de un mayor cumplimiento a las competencias organizacionales y específicas propias del cargo a desempeñar.

Para lograr lo anterior se debe comparar las competencias de cada candidato finalista con las competencias que se formularon en la descripción del puesto, para determinar el grado de adecuación; todo esto logrado gracias a la evaluación de cada una de las pruebas y técnicas de selección empleadas.

Finalmente los encargados del proceso de selección, que en el caso particular de SESEVIN. Corresponde al Director Administrativo, psicólogo deberán analizar la información y resultados obtenidos y presentar la información correspondiente al Jefe Inmediato de la dependencia donde se encuentra la vacante quien en última instancia decidirá quien en última instancia decidirá quién será el candidato elegido para ocupar la vacante.

Una vez tomada la decisión sobre qué candidato ha superado el proceso de selección se avisa al futuro colaborador y se le cita para dar inicio a la etapa de vinculación y contratación.

Nivel directivo

Tabla 14

Metodología de calificación de fase de selección para los niveles directivo y ejecutivo

FACTORES	SUB - FACTORES	PESO PARTICULAR	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	Test de personalidad prueba 16 PF	15	15%
PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	Prueba de conocimiento o	20	20%

	Capacidad		
PRUEBAS SITUACIONALES	Análisis de caso escrito	20	20%
	Juego de roles	20	20%
ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO		25	25%
ESCALA DE VALORACIÓN			100%

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

Gráfico 22

Formato de ponderación de factores del proceso de selección

PONDERACION FACTORES PROCESO DE PRESELECCIÓN						
SESEVIN S.A.			DÍA	MES	AÑO	
1. EVALUADO						
Cargo al que aspira:						
Nivel jerárquico:						
Nombre:						
Cédula:						
Empleo Actual:						
Empresa:						
2. Evaluador						
Nombre:						
Cedula:						
Cargo:						
FACTORES	SUB-FACTORES	PESO PARTICULAR	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN	PORCENTAJE TOTAL OBTENIDO	CALIFICACION FINAL (PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN * PUNTAJE)	
PRUEBAS PSICOMETRICAS	Test de personalidad - prueba 16 PF	15	15%			
PRUEBAS PSICOTECNICAS	Prueba de conocimiento o de capacidad	20	20%			
PRUEBAS SITUACIONALES	Analisis de caso escrito o prueba o presentación oral y escrita	20	20%			
	Juego de Roles	20	20%			
ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO		25	25%			
ESCALA DE VALORACIÓN			100%	CALIFICACIÓN TOTAL (SUMA DE TODAS LAS CALIFICACIONES FINALES)		

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

Presentación de informe final de selección

El informe final de selección es un documento resumen en el cual se especifica o se relata acerca de un candidato sobre las bases de un perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo para ser consultado en distintas ocasiones de manera confidencial.

Permite tener recopilada toda información fundamental e indispensable de las características (habilidades, conocimientos, competencias, experiencia; etc.), del nuevo colaborador, de manera que esta información se convierta en una herramienta facilitadora y complementaria para los proceso de inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

La realización de este informe estará a cargo del líder de talento humano de la organización, quien deberá estar en disposición para explicar los contenidos de este informe que no queden totalmente claros y exponérselos a el equipo de selección y al jefe inmediato del área o cargo vacante.

El proceso de selección termina con la entrega del informe final al área interesada.

Contenido del informe final de selección

- ✓ Datos personales
- ✓ Datos curriculares
- ✓ Datos laborales
- ✓ Datos psicométricos y /o psicotécnicos
- ✓ Evaluación global
- ✓ Descripción y recomendaciones

Gráfico 23

Formato informe final de selección

FORMATO INFORME FINAL DE SELECCIÓN SESEVIN S.A.			
FICHA DE REALIZACIÓN	DÍA	MES	AÑO
INFORME FINAL DE SELECCIÓN			
<u>DATOS PERSONALES:</u>			
NOMBRES:	_____		
APELLIDOS:	_____		
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:	_____		
DOCUMENTO DE IDENTIDAD:	_____		
DOMICILIO:	_____		
TELÉFONO DE EMAIL:	_____		
<u>DATOS CURRICULARES:</u>			
ESTUDIOS DE SECUNDARIA:	_____		
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS:	_____		
PREGRADO:	_____		
POSTGRADO:	_____		
MAESTRÍA:	_____		
DOCTORADO:	_____		
OTROS ESTUDIOS:	_____		
<u>DATOS CURRICULARES:</u>			
(BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL DE CANDIDATO)			
<u>DATOS PSICOTÉCNICOS Y PSICOMÉTRICOS</u>			
(BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL DE CANDIDATO)			

- ✓ Dar a conocer a los colaboradores internos no seleccionados los aspectos a mejorar que incidieron en la toma de decisión.
- ✓ Dar a conocer a los candidatos externos que no fueron seleccionados y agradecer su participación

Metodología

- ✓ **Retroalimentación al candidato seleccionado:** Una vez finalizado el proceso, se deberá coordinar una reunión formal con el candidato seleccionado y el Director Administrativo, durante la cual se le brinde retroalimentación sobre el proceso, las fortalezas encontradas frente al perfil del cargo y los aspectos a mejorar y competencias que se deben desarrollar. Esta información es fundamental para establecer el plan de acción de mejoramiento.
- ✓ **Retroalimentación a los candidatos internos no seleccionados:** una vez finalizado el proceso, se deberá coordinar una reunión formal (dirigida por el Director Administrativo) con cada candidato interno que evaluó para el cargo y que no fue seleccionado con el propósito de brindarle retroalimentación sobre los aspectos a mejorar que incidieron sobre la decisión. Esto les permitirá definir un Plan de acción de mejoramiento que les prepare mejor para futuras oportunidades.
- ✓ **Retroalimentación a candidatos externos no seleccionados:** Se enviará una carta de agradecimiento por su participación en el proceso.
- ✓ **El formato de retroalimentación del proceso:** De selección de la Dirección Administrativa, será el principal instrumento para dar a conocer a los candidatos seleccionados y a los candidatos internos no seleccionados las fortalezas encontradas frente al perfil del cargo y los aspectos a mejorar y competencias que se deben desarrollar.

Este documento deberá ser diligenciado mediante el análisis grupal de los resultados obtenidos en la entrevista para la identificación de competencias organizacionales y las pruebas de la fase de selección. En el análisis grupal, participarán el jefe inmediato, la psicóloga organizacional y el Director Administrativo.

4.4.3.2 Evaluación del proceso de selección

La evaluación del proceso de selección consiste en la primera evaluación de desempeño del nuevo colaborador. Es importante señalar que las siguientes evaluaciones de desempeño corresponden al proceso ya definido por la empresa.

Es un proceso que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del periodo de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal.

Según Cuesta(Cuesta, 1997), los objetivos de la Evaluación del Desempeño implican relaciones, según se muestra a continuación:

La evaluación del desempeño es necesaria porque

- ✓ Garantiza el adecuado cumplimiento de las responsabilidades de cada cargo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ Genera una comunicación constante entre Jefes y colaboradores para mejorar el desempeño del trabajo de ambos.
- ✓ Facilita que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, tanto para jefes como para colaboradores y propiciar su capacitación y desarrollo.
- ✓ Garantiza que el personal pueda obtener orientación y reconocimiento, al conocer los resultados de su trabajo.
- ✓ Guía y orienta los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones.
- ✓ Apoya la toma de decisiones en materia de promociones y asignación de responsabilidades

Enfoque 360°

La evaluación en 360^a, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan varias personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360^a pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propio auto evaluación.

Es común pensar que la incorporación es el punto final del proceso de selección de talento humano, sin embargo, teniendo en cuenta el carácter predictivo de la selección, se hace necesario confirmar si el desempeño inicial del nuevo colaborador se ajusta o no, en la práctica, a los requerimientos del puesto o cargo, y se validan por tanto los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso de selección.

Objetivo General

Aplicar la evaluación de 360^a y darle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Objetivos Específicos

- ✓ Comprobar el grado de adaptación del nuevo colaborador a su puesto.
- ✓ Corregir situaciones causantes de posibles desajustes en el desempeño inicial de sus funciones.
- ✓ Aportar elementos de juicio para decidir la continuidad o interrupción de servicios del nuevo colaborador.
- ✓ Definir acciones para obtener el mejoramiento del desempeño.

La evaluación del proceso de selección se iniciará inmediatamente el colaborador empieza a desempeñar el cargo mediante la observación de las conductas del colaborador para la identificación de las competencias organizacionales y funcionales y la recolección de información primaria del cumplimiento de las responsabilidades.

Se obtendrán de manera sistematizada opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño del nuevo colaborador de la organización, lo que permitirá que se utilice

la información obtenida para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

El psicólogo organizacional debe coordinar con el equipo de trabajo del nuevo colaborador el seguimiento durante los seis primeros meses, para evaluar su adaptación al puesto, al grupo de trabajo y a la organización, mediante el análisis de la información sobre sus opiniones. Los instrumentos para la recolección de la información será un informe confidencial e informal solicitado a algunos compañeros del equipo de trabajo como supervisores, subordinados, clientes internos y la entrevista de evaluación donde el colaborador hará su autoevaluación.

A partir de la información obtenida, el equipo de selección (psicólogo, Director Administrativo y el Jefe inmediato) evaluará el desempeño a través del correspondiente formato.

La evaluación del proceso de selección en la empresa SESEVIN S.A., se realizará a través de la técnica de entrevista y la observación analítica de las conductas de la persona a evaluar en el periodo de prueba. Además como soporte de recolección de información y de calificación, se utilizará el formato de evaluación de desempeño por competencias. Se utilizará los siguientes niveles de evaluación:

Tabla 15
Niveles de evaluación

4	SOBRESALIENTE	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.
3	SATISFACTORIO	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	NECESITA MEJORAR	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de

		Mejoramiento.
1	NO SATISFACTORIO	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un Plan de Acción de parte del (la) supervisor y evaluación de seguimiento en tres meses.

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

La calificación del colaborador de acuerdo a su puntaje total, puede ser:

Sobresaliente (3.53 – 4.00 puntos)

Satisfactorio (2.53 – 3.52 puntos)

Necesita Mejorar (1.53 – 2.52)

No satisfactorio (1.52 o menos)

El equipo de Selección mediante el análisis de la información, determinará cuales son las áreas a mejorar y definirá acciones para obtener el mejoramiento del desempeño.

Gráfico 25

Formato de evaluación de desempeño por competencias

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
	DÍA	MES	AÑO
1. EVALUADO			
CARGO:			
NIVEL:			
NOMBRE:			
CEDULA:			
2. EQUIPO DE SELECCIÓN			
1. NOMBRE			
2. NOMBRE			
3. NOMBRE			
De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que otorga a las mismas. Evalúe cada competencias y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación			
4	SOBRESALIENTE	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores dentro de su clase.	
3	SATISFACTORIO	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño solido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.	
2	NECESITA MEJORAR	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.	
1	NO SATISFACTORIO	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un Plan de Acción de parte del (la) supervisor y evaluación de seguimiento en tres meses.	
DEFINICIONES:			
COMPETENCIA FUNCIONAL	Capacidad que tiene el asociado para desempeñar de forma exitosa los proceso y tareas del puesto		
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	Conducta o comportamiento que tiene el asociado orientado hacia el logro de las metas y objetivos de la organización		

MARQUE CON UNA X LA PUNTUACIÓN QUE CORRESPONDE AL NIVEL DE EVALUACIÓN DE CADA COMPETENCIA				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES (40%)	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	NO SATISFACTORIO
1. ACTITUD DE CAMBIO	4	3	2	1
2. COMUNICACIÓN ASERTIVA	4	3	2	1
3. ENFOQUE HACIA EL CLIENTE	4	3	2	1
4. ORIENTACIÓN AL LOGRO	4	3	2	1
5. TRABAJO EN EQUIPO	4	3	2	1
6. COMPROMISO	4	3	2	1
7. AUTOCONTROL	4	3	2	1
8. APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS AL CARGO	4	3	2	1
SUB TOTAL= (SUMA DE LAS PUNTUACIONES SEGÚN EL NIVEL DE EVALUACIÓN OBTENIDO) /8= _____				
COMPETENCIAS FUNCIONAL (60%)	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	NECESITA MEJORAR	NO SATISFACTORIO
1	4	3	2	1
2	4	3	2	1
3	4	3	2	1
4	4	3	2	1
5	4	3	2	1
6	4	3	2	1
SUB TOTAL= (SUMA DE LAS PUNTUACIONES SEGÚN EL NIVEL DE EVALUACIÓN OBTENIDO) / (TOTAL NUMERO DE COMPETENCIAS FUNCIONALES)= _____				
EVALUACIÓN GENERAL				
Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las puntuaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas. Para obtener los resultados de la evaluación general debe multiplicar los puntos por el peso asignado. Luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación				
COMPETENCIAS EVALUADAS	PUNTOS OBTENIDOS	X	ASIGNADOS	CALIFICACIÓN
A. ORGANIZACIONALES		X	0.40	
B. FUNCIONALES		X	0.60	
CALIFICACIÓN TOTAL= (A+B) =				
RESULTADOS DE ACUERDO AL TOTAL DE PUNTOS=				
SOBRESALIENTE (3.53 - 4.00)				
SATISFACTORIO (2.53 - 3.52)				
NECESITA MEJORAR (1.53 - 2.52)				
NO SATISFACTORIO (1.523 ó menos)				

Fuente: INVESTIGACIÓN DIRECTA

Elaborado por: Alexandra Ruano

Entrevista de Evaluación

Objetivos

- ✓ Dar al colaborador una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, haciendo énfasis en sus puntos fuertes y débiles, comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
- ✓ Concertar objetivos de trabajo.
- ✓ Establecer posibilidades de promoción y capacitación.
- ✓ Servir de elemento motivador para la mejora y desarrollo de los trabajadores.
- ✓ Mejorar la comunicación y relaciones personales entre jefe y colaborador.

El propósito de la entrevista de evaluación consiste en que le jefe inmediato (evaluador) y colaborador (evaluado) tengan la oportunidad de:

- ✓ Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- ✓ Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- ✓ Comentar acerca de programas a corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y de la entidad misma.
- ✓ Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- ✓ Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- ✓ Acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La entrevista será efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- ✓ Programar y preparar la entrevista.

- ✓ Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación)
- ✓ Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- ✓ Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- ✓ Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- ✓ Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- ✓ Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño evaluado.

Reglas básicas para la entrevista:

1. La entrevista de evaluación será provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un dialogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.
2. Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.
3. Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.
4. El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos

CONCLUSIONES

- El concepto de las competencias surge de la insatisfacción con los conceptos psicológicos tradicionales, designa a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que las competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los conceptos psicológicos tradicionales.
- Por el hecho de estar ligadas al contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar el enfoque por competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las competencias que requiere su personal, porque no es conveniente hacer uso de conjuntos de comportamientos desarrollados por otras organizaciones, pues las responsabilidades que caracterizan los cargos son enfocadas a la aplicación de la planeación estratégica de cada organización.
- La gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos. Su implementación implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone énfasis en señalar que conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás el resaltar sólo las conductas que se efectúan deficientemente, sino que se muestra una forma de evitar esto, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener esas conductas.

- El desarrollo de la implementación de la gestión de competencias, además de presentar un costo económico de la empresa, costo que no todas las empresas están dispuestas y posibilitadas de realizar, implica el ordenamiento de los procesos y de la organización en general, porque requiere precisar claramente cuál es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, en concordancia al plan estratégico de la organización. Además este tipo de gestión, permite que existan parámetros concretos de conductas y de esta manera lograr acceder a un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir de las acciones de los trabajadores como de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

- La aplicación empresarial del Modelo de Competencias basada en Competencias permite asegurar el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial; permite evaluar el nivel de calificación de sus colaboradores y de posibles candidatos a ocupar cargos en la empresa, lo que facilita y reduce costos en la contratación y en programas de capacitación de sus trabajadores; promueve la formación progresiva y apoyo al empleado a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y la organización del trabajo.

- Las ventajas que aporta el hecho de utilizar un modelo de competencias se concreta en:

Se puede definir y concretar un perfil de competencias; en función de los requerimientos concretos de cada sociedad, cultura, o rol social a desempeñar, utilizando para ello diferentes metodologías que dan objetividad al proceso.

La identificación de competencia: es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el profesional moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral.

- Las competencias se pueden medir: se pueden conocer las habilidades que realmente tienen las personas y en qué grado se ajustan o no a los requerimientos para desarrollar un rol determinado.

- Las competencias se pueden desarrollar: la formación basada en las competencias es un proceso de enseñanza/aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones.

- Las competencias permiten establecer políticas y sistemas de gestión de personas: Orientados a potenciar los comportamientos de éxito para conseguir los resultados esperados.

- La certificación de competencias: es el acto mediante el cual se reconoce la competencia demostrada por el trabajador independientemente de la forma como la haya adquirido.

- Implica una evaluación previa, usualmente en función de los requerimientos de la norma de competencia. La evaluación debe asegurar la transparencia, ser confiable, válida y consistente.

- Una empresa que se certifique por competencias ofrece a los clientes internos y externos garantías sobre el cumplimiento y satisfacción de sus expectativas. Además de garantizar el eficiente desempeño de sus colaboradores.

- El proceso de Selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos, los métodos se fundamentan en la identificación y evaluación de las competencias.

- La selección por competencias se basa en el propio rendimiento profesional, en lo observable. Con esto, se estudia, define y administra la realidad laboral misma. No se basa únicamente en teorías psicológicas del comportamiento, sino que, con todo realismo, estudia a partir de hechos, lo que hacen los profesionales y los compara a su vez con lo que competentemente deben hacer en el mismo puesto.

- Para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicométricos que deben ser generados con base a las definiciones de competencias, o a usar instrumentos existentes, por que guardan relación con los componentes de las competencias. En todo caso, los test deben ser interpretados con base a una interpretación dinámica que se asemeja más a las competencias. Los otros instrumentos de evaluación, como a las competencias. Los otros instrumentos de evaluación, como las entrevistas y las pruebas situacionales, cuando son bien implementados se pueden acercar más a lo que se exige en el desempeño del cargo.

- El éxito del proceso de selección por competencias radica fundamentalmente en la adecuada definición de competencias organizacionales y funcionales, ligada a la planeación estratégica de la organización. Esta definición es

importante a la hora de determinar las técnicas y los métodos más eficientes para la identificación y evaluación de las competencias en los nuevos y actuales colaboradores.

- La definición de los niveles de las conductas que evidencian una competencia permite en el proceso de selección identificar los candidatos más idóneos, además de determinar cuáles son las áreas de conducta a mejorar en los colaboradores.

- Las pruebas situacionales frente a las pruebas tradicionales, incrementan la validez y, por tanto, la capacidad predictiva, al enfrentar al colaborador ante una situación más próxima a su realidad contribuyendo a lograr un proceso más objetivo al evaluar comportamientos.

- SESEVIN S.A, es una empresa que participa en el sector de la vigilancia y seguridad, es por esto que resulta indispensable que el desempeño de los colaboradores que pertenecen a esta organización vaya de la mano con la planeación estratégica de la organización y para esto es fundamental la identificación y evaluación de las competencias organizacionales y específicas mediante la aplicación del modelo de Selección de Talento humano propuesto.

RECOMENDACIONES

- Para SESEVIN S.A, el proceso de reclutamiento y selección de personal representa una herramienta fundamental para el desarrollo eficiente de sus procesos y la adecuada prestación de sus servicios, es por esta razón que se recomienda implementar el Modelo de Selección de Talento Humano diseñado por el equipo de trabajo, pues brinda un proceso más práctico y eficiente, mediante su fundamentación estratégica basada en la agrupación de competencias funcionales para el desarrollo del modelo y la definición de los niveles de descripción de conductas de las competencias organizacionales.
- Completar el perfil de competencias que es un inventario de las mismas, donde se encuentran: la definición, niveles y conductas de descripción que las evidencia, e incluirlos dentro de todos los procesos de administración de personal para tener un manejo más eficaz de las mismas.
- Es importante enfocar el proceso de selección en la observación conductual mediante la aplicación de pruebas situacionales, esto con el objetivo de determinar de manera más clara las competencias propias de cada colaborador o aspirante a un cargo y lograr la determinación y/o predicción de conductas futuras que pueden influir en el desempeño de sus funciones.
- Si se desea que el modelo de Gestión basada en competencias se aplique a todos los niveles de la organización, SESEVIN S.A., debe realizar una adecuada comunicación, entrenamiento a todos sus colaboradores, y sobre todo, la Dirección de la empresa es la que debe auspiciar a este modelo y estar convencidos que será un buen cambio para la compañía

- La empresa debe vincular con personal especialista en Recurso Humanos, para lo cual se debe crear una jefatura de esta área dentro de la estructura de la empresa.

- La decisión final del candidato a incorporar y la oferta; es una decisión del Jefe inmediato de la vacante a cubrir, no del área de Recursos Humanos; esta área puede hacer la negociación y la oferta siempre y cuando el jefe inmediato lo haya delegado.

- Revisar periódicamente los formatos elaborados para cada fase del proceso de selección de tal manera que se pueda identificar oportunidades de mejora en los mismos.

- Antes de iniciar un proceso de búsqueda externa, SESEVIN S.A., debe analizar el aprovisionamiento interno; debe explorarse dentro de la propia compañía.

- Tanto el personal de la Dirección Administrativa y su área de Talento Humano, como las jefaturas o clientes internos que soliciten iniciar con un proceso de selección, deben conocer los formatos y estar familiarizados con los mismos, especialmente, deben estar entrenados en cómo llevar a cabo una entrevista por competencias y su posterior registro. Conocer como los ejercicios se Assessment Center que se van a realizar y cómo registrar sus resultados.

- Todas las incorporaciones, deben contar con un proceso de inducción, lo cual permitirá mayor identificación con la empresa, así como también el conocimiento pleno por parte del nuevo colaborador acerca de la misión,

visión de la compañía, y contar con una formación específica sobre el puesto, etc.

- Tanto el personal de Recursos Humanos como los jefes inmediatos de cada posición, deben mantener reuniones periódicas para validar las competencias específicas de los puestos, analizar el perfil del cargo y el perfil de competencias.

- La empresa debe actualizar su base de datos toda vez que cuente con nuevos Currículum Vitae, candidatos no seleccionados, de tal manera que para futuras búsquedas pueda analizar esta información y recurrir a fuentes seguras de reclutamiento.

- Las pruebas psicológicas deben ser realizadas por un psicólogo o especialista del tema, de tal manera que el informe contenga información, conclusiones con una objetividad más profunda.

- Al momento en que se desee establecer un proceso de evaluación de competencias o de desempeño, los colaboradores deben contar con entrenamientos que garanticen su total comprensión respecto a cómo serán medidos, que variables se utilizarán, quien será la retroalimentación, etc.

- La empresa debe adoptar más evaluaciones psicológicas, específicas técnicas del cargo; es decir, dependiendo de las necesidades del cargo o vacante se debe aplicar pruebas que midan al candidato versus el perfil (pruebas de rendimiento, pruebas de inteligencia, de aptitudes, de interés, de conocimientos, etc.)

- Se recomienda discutir esta propuesta, socializarla e implementarla para que el proceso de selección de personal sea más efectivo en su mecanismo y eficaz en sus logros de obtención del personal más idóneo.

LISTA DE REFERENCIAS

- INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL. MANUAL DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO. (s.f.).
- AGUILERA, R. F., & REYES, J. (s.f.). *Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)*.
- Alles, M. (2010). *Gestión por competencias; EL DICCIONARIO*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- ALLES, M. A. (2004). *Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Benavides, O. (2012). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.).
- CIDEC. (2004). *Competencias profesionales, enfoques y modelos a debate*.
- CINTERFORD, OIT. (s.f.). *Organización Internacional del Trabajo*.
- Córdova, A. (2005). *Propuesta de diseño de un sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa General Telephony Service S.A.*
- Cuesta, A. (1997). *Tecnología de recursos Humanos. Conferencia desarrollada en el 1er. Taller Nacional sobre R.H.* Habana: ISPJAE.
- Dalziel, M. M., Cubiero, J. C., & Fernández, G. (s.f.). *Las Competencias: Clave para una gestión Integrada de Recursos Humanos*. Españ: Ediciones Deusto.
- Escorche, C. (1995). *Ética empresarial y responsabilidad social en las organizaciones*. Madrid: Public Service.
- Leboyer, C. (1966). *La Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Rirchard, D. (2006). *Implementando el Modelo Laboral*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Spencer y Spencer. (2005). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (9 ed.). New York: -.