



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO
DE RECURSO HUMANO, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UN DISEÑO BASADO EN
COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA**

Leonel Orlando Rodas Bantes

Asesorado por la Inga. Yoselin Niyam Mackensie Gómez

Guatemala, mayo de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO
DE RECURSO HUMANO, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UN DISEÑO BASADO EN
COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LEONEL ORLANDO RODAS BANTES

ASESORADO POR LA INGA. YOSELIN NIYAM MACKENSIE GÓMEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Edgar Darío Alvarez Cotí
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford Estrada
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UN DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha octubre de 2021.

Leonel Orlando Rodas Bantes

Guatemala, 5 de febrero de 2022

Director de Escuela

Ingeniero Cesar Ernesto Urquizú Rodas

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Estimado ingeniero, reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus actividades diarias.

El motivo de esta es para hacer de su conocimiento que yo: Yoselin Niyam Mackenzie Gómez Ingeniera Industrial he asesorado al estudiante Leonel Orlando Rodas Bantes que se identifica con carné No. 200715131 estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial en su tema de graduación: INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UN DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA. Tesis que ha sido terminada y he tenido a bien dar por aprobada, por lo que extiendo la presente para que el estudiante continúe el proceso correspondiente.

Agradeciéndole de antemano me suscribo muy atentamente



*Yoselin Mackenzie
Ingeniera Industrial
Céd. 12.500*

Yoselin Niyam Mackenzie Gómez

Colegiado activo 12500



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF REV.EMI.022.022

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UN DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA**, presentado por el estudiante universitario Leonel Orlando Rodas Bantes, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2022.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.109.EMI.2022

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UN DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA**, presentado por: **Leonel Orlando Rodas Bantes**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Firmado digitalmente por César Ernesto Urquizú Rodas.
Número de sesión: lngemecindus109.191
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de
Ingeniería Mecánica Industrial, USAC
Código: 4372
Fecha: 04/05/2022

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2022.



Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.397.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **INCREMENTO DE LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSO HUMANO, POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE UN DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA**, presentado por: **Leonel Orlando Rodas Bantes**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

A handwritten signature in blue ink is written over a circular official stamp. The stamp contains the text "UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA" and "DECANA FACULTAD DE INGENIERÍA".

Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, mayo de 2022

AACE/igaoc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Al que puede hacer muchísimo más que todo lo que podamos imaginarnos o pedir, por el poder que obra eficazmente en nosotros.
- Mis padres** Hugo Rodas y Miriam Bantes. Por su invaluable amor, guía, ejemplo y soporte.
- Mi esposa** Katharine Méndez, por ser mi apoyo y compañía.
- Mis hijos** Fátima, Pablo y Bruno Rodas. Por ser mi motivación para seguir adelante.
- Mis hermanos** Sergio y Miriam Rodas.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala y
a todo su personal**

Por la oportunidad que han brindado de hacer posible mi preparación.

**Mis catedráticos de la
Facultad de Ingeniería**

Por compartir sus valiosos conocimientos.

**Sr. Jorge Mario
Chavaque Pineda
gerente y propietario
de la empresa Super
Pinulín**

Por permitir la elaboración de este trabajo en su excepcional empresa, y a todas las demás personas que de una u otra manera han apoyado con palabras positivas y motivación, con mucho cariño.

**Licda. María Roxana
Alvarado**

Por su amistad y gran apoyo.

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Inicios de la empresa en Guatemala	1
1.2. Información general.....	1
1.2.1. Ubicación.....	1
1.2.2. Visión.....	2
1.2.3. Misión	2
1.2.4. Valores éticos	2
1.3. Tipo de organización	3
1.3.1. Tamaño de la empresa.....	3
1.3.2. Organigrama.....	3
1.3.3. Descripción de puestos	5
1.4. Competencias técnicas	5
1.4.1. Competencias laborales	6
1.4.2. Componentes de una competencia	7
1.4.3. Tipos de competencias.....	8
1.4.4. Identificación de las competencias	12
1.4.5. Modelos de competencias	14
1.5. Gestión por competencias	15

1.5.1.	Objetivos de un sistema por competencias	16
1.5.2.	Implantación del sistema	17
1.6.	Reclutamiento y selección por competencias	18
1.6.1.	Reclutamiento	18
1.6.2.	Selección de personal	19
1.6.3.	Entrevista de eventos conductuales.....	19
1.6.4.	Gestión por competencias.....	19
1.6.5.	Modelo de gestión de talento humano	20
1.6.6.	Perfil de competencias	20
2.	SITUACIÓN ACTUAL	21
2.1.	Departamento de Recursos Humanos	21
2.1.1.	Objetivos del directivo de recursos humanos	21
2.1.2.	Cualidades y capacidades del directivo de recursos humanos.....	21
2.2.	Principales competidores	22
2.3.	Descripción del servicio	22
2.4.	Modelo actual de reclutamiento y selección de talento humano	23
2.4.1.	Competencias organizacionales de la empresa	24
2.5.	Diagnóstico del actual proceso de selección y reclutamiento de talento humano	24
2.6.	Proceso actual de selección de personal en la empresa	25
2.6.1.	Identificación de necesidades	25
2.6.2.	Solicitud de requerimientos y perfil de valoración	26
2.6.3.	Reclutamiento y preselección	26
2.6.4.	Pruebas y técnicas de selección	27

2.7.	Necesidades del actual reclutamiento y selección de talento humano.....	28
3.	PROPUESTA DE UN DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA.....	31
3.1.	Fundamentación estratégica para el modelo propuesto.....	31
3.1.1.	Funciones de los distintos departamentos.....	32
3.1.2.	Alcance del modelo	37
3.2.	Conceptualización del modelo.....	39
3.2.1.	Modelo de gestión por competencias	40
3.2.2.	Sistematización de la gestión por competencias	40
3.2.3.	Detección de brechas en competencias.....	41
3.2.4.	Metodología para medir competencias.....	43
3.3.	Estrategia basada en competencias para la aplicación del modelo.....	44
3.3.1.	Niveles de descripción de las conductas de las competencias de la empresa	44
3.3.2.	Organización estratégica de las competencias	48
3.4.	Solicitud de requerimientos de personal.....	49
3.4.1.	Procedimiento para la solicitud de requerimientos.....	50
3.4.2.	Aspectos importantes de un formato de solicitud de requerimientos	50
3.5.	Proceso de selección y reclutamiento de talento.....	51
3.5.1.	Proceso de reclutamiento	51
3.5.1.1.	Reclutamiento interno.....	52
3.5.1.2.	Reclutamiento externo.....	54
3.5.1.3.	Reclutamiento mixto	57

3.5.2.	Proceso de selección	57
3.5.2.1.	Fase de preselección	58
3.5.2.2.	Evaluación de hojas de vida.....	58
3.5.2.3.	Verificación de datos y referencias....	60
3.5.2.4.	Entrevista para la identificación y evaluación de competencias	62
3.5.2.5.	Toma de decisión de la fase de preselección	69
3.5.2.6.	Fase de selección	69
3.5.2.7.	Aplicación de pruebas psicotécnicas y psicométricas	69
3.5.2.8.	Competencias funcionales mediante la aplicación de técnicas....	71
3.5.2.9.	Entrevista con el responsable del área	73
3.5.2.10.	Fase de toma de decisión	74
3.5.2.11.	Informe final de selección.....	75
3.5.2.12.	Retroalimentación del proceso de selección	75
3.5.2.13.	Evaluación del proceso de selección	76
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	79
4.1.	Descripción de habilidades asociadas de los involucrados	79
4.1.1.	Nivel ejecutivo	79
4.1.2.	Nivel intermedio.....	81
4.1.3.	Nivel administrativo	82
4.2.	Fases del modelo de gestión por competencias	83

4.2.1.	Medición del clima organizacional	83
4.2.2.	Detección y análisis de problemas, carencias y conflictos	90
4.2.3.	Análisis de tareas	91
4.3.	Competencias funcionales para el desarrollo del modelo	93
4.3.1.	Competencias de direccionamiento.....	93
4.3.2.	Competencias técnicas y profesionales.....	93
4.3.3.	Competencias humanas y de interacción.....	94
4.4.	Solicitud de requerimientos por el área de Recursos Humanos	94
4.4.1.	Formato de solicitud de requerimiento de talento humano	95
4.4.2.	Aspecto para su diligenciamiento	97
4.5.	Instrumentos para el reclutamiento de talento humano	98
4.5.1.	Reclutamiento interno.....	98
4.5.1.1.	Detección de las necesidades del área	98
4.5.1.2.	Localización de las fuentes de reclutamiento	99
4.5.1.3.	Elección y aplicación de medios de reclutamiento	99
4.5.1.4.	Formato de convocatoria de personal.....	99
4.5.2.	Reclutamiento externo.....	101
4.5.2.1.	Detección de necesidades del área	101
4.5.2.2.	Localización de las fuentes de reclutamiento	101

	4.5.2.3.	Elección y aplicación de medios de reclutamiento.....	102
	4.5.2.4.	Formato de hoja de vida.....	102
4.6.		Instrumentos para la selección de talento humano	103
	4.6.1.	Fase de preselección	103
	4.6.1.1.	Análisis y evaluación de hojas de vida.....	104
	4.6.1.2.	Formato de verificación de referencias laborales.....	106
	4.6.1.3.	Formato de verificación de referencias personales	108
	4.6.1.4.	Registro de entrevista de incidentes	111
	4.6.1.5.	Evaluación de competencias organizacionales	114
	4.6.1.6.	Ponderación de factores del proceso de selección.....	115
	4.6.2.	Fase selección	118
	4.6.2.1.	Prueba psicométrica.....	118
	4.6.2.2.	Formato de evaluación de competencias humanas y de interacción.....	119
	4.6.2.3.	Formato de observación y registro de datos para la evaluación de competencias técnicas y profesionales.....	121
	4.6.2.4.	Evaluación de competencias técnicas y profesionales	123

4.6.2.5.	Evaluación de competencias de direccionamiento	125
4.6.2.6.	Entrevista responsable del área	126
4.6.2.7.	Ponderación de factores del proceso de selección	128
4.6.2.8.	Informe final de selección	130
4.6.2.9.	Proceso de retroalimentación proceso de selección	132
4.6.2.10.	Formato de evaluación del proceso de selección	134
5.	SEGUIMIENTO O MEJORA	137
5.1.	Monitoreo y evaluación del desempeño	137
5.1.1.	Desempeños a medir.....	137
5.1.2.	Instrumentos de la evaluación del desempeño...	137
5.1.3.	Manuales de evaluación del desempeño.....	140
5.1.4.	Instructivos de la evaluación de desempeño	141
5.2.	Quien debe evaluar el desempeño	142
5.2.1.	Sistema y método a evaluar	142
5.3.	Ventajas y beneficios del diseño basado en competencias	143
5.3.1.	Ventajas.....	143
5.3.1.1.	Incremento de la productividad.....	143
5.3.1.2.	Equipos de trabajo más eficientes...	144
5.3.1.3.	Información objetiva.....	144
5.3.1.4.	Objetivos bien definidos.....	144
5.3.1.5.	Optimización de los resultados	145
5.3.2.	Beneficios	145
5.3.2.1.	Incremento en la satisfacción y motivación del colaborador.....	145

5.3.2.2.	Sistema de remuneración justo, equitativo y eficiente.....	146
5.3.2.3.	Simplificación en etapas de cambio o mejora organizativa	146
5.3.2.4.	Facilitación de evaluación continua del desempeño en forma generalizada.....	147
5.4	Acciones correctivas	148
5.4.1.	Auditorías internas	148
5.4.2.	Evaluación de satisfacción del cliente	149
CONCLUSIONES.....		153
RECOMENDACIONES		155
BIBLIOGRAFÍA.....		157

INDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama	4
2.	Modelo de iceberg.....	6
3.	Modelo de gestión por competencias	40
4.	Sistematización del modelo de gestión	41
5.	Sistematización del modelo de gestión	44

TABLAS

I.	Habilidades asociadas a distintos puestos de trabajo	37
II.	Competencias para cada puesto dentro de la empresa	49
III.	Estructuración de la entrevista	65
IV.	Formato descripción de habilidades asociadas.....	80
V.	Formato descripción de habilidades asociadas intermedio	81
VI.	Formato descripción de habilidades asociadas administrativo.....	82
VII.	Puntuación de ítems.....	84
VIII.	Encuesta medición clima laboral	84
IX.	Formato análisis de tareas	92
X.	Solicitud de requerimiento.....	95
XI.	Solicitud de convocatoria.....	100
XII.	Hoja de vida	102
XIII.	Análisis y evaluación hoja de vida.....	104
XIV.	Verificación de referencias laborales.....	106
XV.	Verificación referencias personales.....	109

XVI.	Registro entrevista de incidentes	111
XVII.	Evaluación competencias organizacionales.....	114
XXVIII.	Ponderación de factores	116
XIX.	Evaluación de competencias humanas.....	120
XX.	Observación y registro de evaluación competencias	121
XXI.	Evaluación competencias técnicas y profesionales	123
XXII.	Evaluación competencias direccionamiento	125
XXIII.	Entrevista responsable del área.....	126
XXIV.	Ponderación de factores proceso	129
XXV.	Informe final proceso de selección.....	131
XXVI.	Proceso de retroalimentación proceso selección.....	133
XXVII.	Evaluación proceso de selección.....	135
XXVIII.	Guía de observación	138
XXIX.	Evaluación de sugerencias	151

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
BC	Brechas en competencias
P.	Página
RP	Recursos actuales
RF	Recursos futuros

GLOSARIO

Auditorías	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva.
Capacitación	Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.
Competencias Laborales	Poseer los conocimientos y habilidades para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.
Competencias Técnicas	Habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica.
Incidentes	Suceso repentino no deseado que ocurra por las mismas causas que se presentan los accidentes, no desencadena lesiones en las personas, ni daños a la propiedad.
Organigrama	Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en que se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas.

**Pruebas
psicométricas**

Es una herramienta que mide las características psicológicas de una persona.

**Pruebas
psicotécnicas**

Son test funcionales que miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversa índole.

Reclutamiento

Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

RESUMEN

Durante la realización de esta investigación se aborda primeramente la idea de realizar un diseño de selección y reclutamiento de talento humano, dado que la empresa no cuenta con un proceso tan estructurado, se utiliza un proceso básico en el que no se logran medir a profundidad las competencias con las que cuenta cada aspirante al cargo.

Con esta idea de realización del modelo se pretenden cubrir todos los aspectos indispensables para el adecuado proceso de selección y reclutamiento teniendo en cuenta que las necesidades del mercado van cambiando constantemente.

El diseño basado en competencias es un modelo estructurado de manera alta, que pretende medir de manera real y objetiva, las competencias de cada aspirante a las vacantes que se deseen cubrir, dichas competencias que el modelo cubre están determinadas tanto por las necesidades de la empresa para ofrecer un servicio de calidad como por el diseño mismo.

Entre las competencias más relevantes del diseño teniendo en cuenta el servicio que la empresa presta se encuentran: la resolución de conflictos por medio de cada aspirante en situaciones en las que se requiera pensar de una manera lógica, coherente, analítica y paciente, la responsabilidad de cada aspirante a cumplir con las actividades que su cargo demanda, las relaciones interpersonales que se deben de tener con el circulo laboral, y que por ser una empresa con operarios colaboradores que brindan el servicio, en ocasiones se

distribuyen en grupos seleccionados para cubrir las actividades dependiendo del servicio que se preste.

El diseño propone una serie de pasos en los que se debe de seguir en el proceso de selección y reclutamiento para lograr cumplir los objetivos y metas propuestos por la gerencia y lograr calidad en el servicio prestado, se cuentan con formatos, que su principal objetivo es ir recopilando información estadística importante para la empresa, y contar con pruebas de que se está realizando correctamente el proceso.

OBJETIVOS

General

Diseñar un modelo basado en competencias, en una empresa, para el proceso de selección y reclutamiento de talento humano.

Específicos

1. Minimizar acciones no deseadas en el futuro, determinando los requerimientos y necesidades sobre conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores previo a ser contratados.
2. Analizar el proceso de reclutamiento y selección de talento humano actual para determinar las deficiencias del mismo, minimizando la rotación de personal a través de capacitaciones periódicas.
3. Ampliar la calidad en el servicio prestado, diseñando un modelo de reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias, para la empresa.
4. Aumentar la fidelidad de los colaboradores mediante el desarrollo de una cultura empresarial con base en las competencias de la empresa, midiendo atributos que se presentan con mayor frecuencia en el personal para determinar el crecimiento.

5. Medir el rendimiento de los colaboradores mediante la evaluación de desempeño basada en competencias.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala existe diversidad de empresas que prestan el servicio de comida rápida, según las estadísticas hechas por el diario la República en la publicación de 12 de julio de 2020 hay 18 mil restaurantes de comida rápida en el país, que brindan empleo a más de 200 mil personas.

Los principales competidores para la empresa son aquellas empresas que manejan tres veces más de personal, y sus costos por prestar el servicio son mucho menores debido a su capacidad productiva, pues hay empresas del mismo ramo que poseen más de 20 años en el mercado y están debidamente establecidas.

Esta empresa realiza un proceso de selección y reclutamiento de talento humano básico similar al de competencias, pero no establecido, teniendo como objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente.

El análisis de dicho proceso es de gran importancia, porque a partir de allí, la organización podrá tomar medidas para reforzar aspectos positivos del mismo y superar los aspectos deficientes que pudieren encontrarse, de esta manera se tendría la posibilidad de disponer de un personal que desempeñe sus responsabilidades de manera efectiva y contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección no ha sido evaluado, es por ello que el presente trabajo de graduación analizará el proceso de selección y reclutamiento de talento humano actual y propondrá un diseño basado en

competencias para el proceso de selección y reclutamiento de talento humano, para contar con personal adecuado según las funciones a desempeñar.

Se pretende que con el diseño a proponer se cumplan los objetivos y metas establecidas por parte de la gerencia y del modelo a proponer. Uno de los principales objetivos es alinear la estrategia de la compañía y crear el departamento de Recursos Humanos para la ejecución adecuada del modelo.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Inicios de la empresa en Guatemala

La empresa Pollo Frito Super Pinulín fundada en 2011, ubicada en 1era calle 1-22 zona 2, cantón Matazano San José Pinula, por el señor Jorge Mario Chavaque Pineda. Es una empresa legalmente conformada de tipo privado, dedicada a prestar el servicio de alimentos en distintas áreas del país.

Esta empresa realiza un proceso de selección y reclutamiento de talento humano básico similar al de competencias, pero no ha sido establecido en su totalidad, teniendo como objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente, también realizan capacitaciones a sus colaboradores de forma básica.

1.2. Información general

Se presenta información referente a la empresa, que ayudará a tener un concepto sobre cómo está constituida la misma, su misión, visión, valores éticos, tipo de organización.

1.2.1. Ubicación

La empresa Pollo Frito Super Pinulín fundada en 2011, ubicada en 1era calle 1-22 zona 2, cantón Matazano San José Pinula, Guatemala.

1.2.2. Visión

“Posicionarnos como la empresa líder en servicios de alimentos, expandiéndonos a nivel nacional y garantizando un excelente desempeño en las operaciones del manejo de alimentos con eficiencia, disciplina y honestidad para la completa satisfacción de clientes.”¹

1.2.3. Misión

Tomando en cuenta la competencia que hay en el país de restaurantes de comida rápida, buscaremos posicionarnos como una de las empresas de alimentos con mayor excelencia de servicio que genere un sentido de confianza con nuestros clientes, creando una diferencia entre todos los restaurantes de comida rápida en Guatemala.²

1.2.4. Valores éticos

- “Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Eficiencia
- Puntualidad
- Disciplina
- Lealtad
- Orden
- Solidaridad
- Vocación de servicio
- Experiencia

¹ Pollo Frito Super Pinulín. *Información General*. p. 2.

² *Ibíd.*

- Limpieza.”³

1.3. Tipo de organización

Se detalla el tipo de organización, su estructura jerárquica y la descripción de dichos puestos.

1.3.1. Tamaño de la empresa

De acuerdo con el sistema nacional de información mipyme Guatemala, la empresa de servicio de alimentos, entra en la categoría de empresa pequeña, puesto que una empresa pequeña es la que posee en un rango de 11 a 80 empleados, contando la empresa con 51 empleados.

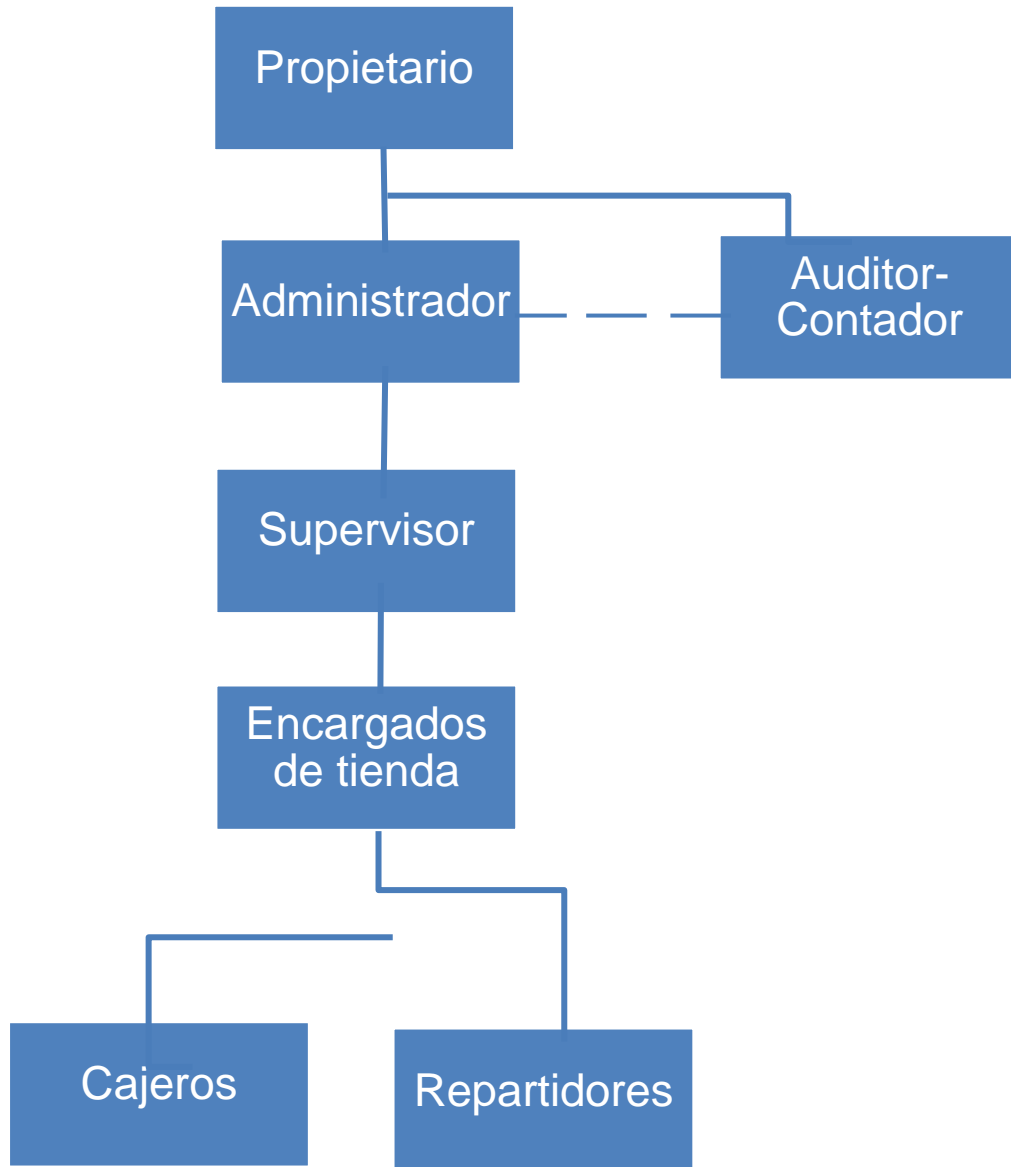
1.3.2. Organigrama

Un organigrama es una representación estructural gráfica de la empresa en la que se muestran cómo se relacionan sus diferentes partes y las funciones de cada una.

El siguiente organigrama que se presenta según su naturaleza es micro administrativo, en vista que corresponde solamente a esta empresa y menciona algunas de sus áreas que la conforman.

³ Pollo Frito Super Pinulín. *Información General*. p. 3.

Figura 1. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

1.3.3. Descripción de puestos

- Gerente general: es el propietario quien adicional a impartir liderazgo, tiene el poder de decisión, capacidad para la resolución de conflictos, planeación y control, comunicación gerencial.
- Auditor contador: es el encargado de la planeación y control, y la capacidad para la resolución de conflictos.
- Administrador: es el encargado de la delegación y seguimiento de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano.
- Supervisores es el encargado supervisar, guiar y conformar los grupos de colaboradores destinados a cada lugar en el que se presta el servicio.
- Encargados de tienda: son las personas encargadas de controlar la producción del día, materias primas, despachos, calidad de producto, atención a los clientes.
- Cajeros y repartidores: los cajeros se encargan del cobro del producto y el control de los inventarios y los repartidores son quienes entregan el producto a domicilio en el caso de los puntos de venta que posean este servicio, los repartidores entregan el producto a los clientes y realizan el cobro respectivo.

1.4. Competencias técnicas

Una competencia técnica como su nombre lo indica, es una competencia o habilidad que posee los individuos que se asocia al correcto desenvolvimiento

en el uso de herramientas y técnicas que domina de manera adecuada, para el correcto desarrollo de sus actividades.

1.4.1. Competencias laborales

En la obra *Competence at work: models for superior performance*, se presenta el análisis de 650 puestos de trabajo, resultantes de una investigación de 20 años; de estos puestos de trabajo se logró desarrollar un esquema completo sobre la implantación de un Modelo de competencias para una organización. También introduce por primera vez, el Modelo del Iceberg, donde de manera gráfica divide las competencias en dos grandes apartados.

Las más fáciles de detectar o bien llamadas tangibles, que incluyen las destrezas y conocimientos y, las más difíciles de identificar o bien llamadas intangibles, que abarcan el concepto de uno mismo y los rasgos de la personalidad.

Figura 2. **Modelo de iceberg**



Fuente: SPENCER, Signe. *Competence at work: models for superior performance*. p. 3.

En la obra La práctica de la inteligencia emocional, se describe que después de tener contacto con altos mandos como directores empresariales y empleados de alrededor de más de 500 empresas alrededor del mundo; determinó que las aptitudes que definen a los trabajadores más competentes desde los puestos más simples hasta los altos mandos directivos, no es el coeficiente intelectual, ni los diplomas universitarios, sino la inteligencia emocional.

Goleman demuestra con esta obra la autoestima, el autocontrol, la empatía, la dedicación, el esfuerzo, la integridad, los valores y la habilidad para comunicar; son las competencias más relevantes

1.4.2. 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, personalidad y actitudes), lo conductual (hábitos y destrezas). Las competencias por lo tanto están claramente contextualizadas, es decir, que, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo en específico.

Para el perfecto desarrollo de las competencias es necesario tener en cuenta los siguientes contenidos.

- Saber (conocimientos): datos, información, capacitación, conocimientos e informaciones.
- Saber hacer (habilidades): habilidades, aptitudes, métodos de actuación.

- Saber ser (valores): actitudes, intereses, valores que llevan a tener la capacidad de afrontar responsabilidades.

1.4.3. Tipos de competencias

En Guatemala para la clasificación de las competencias laborales se ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra, en el están subdivididas las siguientes:

- Competencias básicas: estas competencias indispensables para que una sociedad en general funcione, dicho esto, son los comportamientos y capacidades fundamentales que posee y demuestra un individuo, que le permiten adaptarse a distintas situaciones en el ámbito laborales y no laboral, estas competencias contemplan conocimientos como: las destrezas y habilidades, capacidad y hábito de lectura, expresión, comunicación, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, evaluación y transformación de las situaciones o de los hechos que se asocian a principios, valores y códigos éticos y morales.

En Guatemala, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP identificó seis campos de competencias básicas:

- Aplicación de la matemática
- Dominio de la lectura
- Adaptación del ambiente
- Dominio de la escritura
- Comunicación oral
- Localización de la información

- Competencias genéricas: estas competencias también reciben el nombre de transversales, son aquellas capacidades que se desarrollan en distintas áreas, subáreas o sectores, que están relacionadas con la capacidad de la persona de trabajar en equipo, de administrar y planificar actividades.

Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP, Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad.

A nivel nacional en Guatemala están determinados 10 campos de competencias genéricas:

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Administración de actividades
- Administración de la información
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Productividad en el trabajo
- Innovación en el trabajo
- Uso de la tecnología
- Conservación del ambiente y seguridad laboral

Cada campo descrito anteriormente cuenta con descripciones definidas por niveles, en ellos se especifican las funciones a desempeñar.

- Planificación de actividades: consiste en hacer un conjunto de las competencias que cada trabajador debe poseer, mediante las cuales se pueda lograr la definición de los objetivos de la empresa, políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas establecidas, así como la eficiencia de los recursos humanos y materiales, establecimiento de métodos, técnicas y estándares de tiempo calidad y cantidad.
- Calidad en el trabajo: consiste en la agrupación de las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.
- Administración de actividades: es necesario que el trabajador posea conocimientos y experiencia para analizar y diseñar el sistema de control y dirección, la planificación de los procesos y procedimientos, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales.
- Administración de la información: se requiere tener capacidad de analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma, los datos útiles y determinar los canales adecuados para trasladar información resultante.
- Trabajo en equipo: se requiere que el trabajador, comparta y estimule las acciones de dar y recibir información, cosas,

experiencias personales, actividades u algún otro tipo de intercambios.

- Servicio al cliente: requiere que se oriente, informe y distribuya adecuadamente el flujo de requerimientos que demanda la clientela interna o externa. Posee habilidades de comunicación, conductas adecuadas de cortesía, respeto y empatía personal.
- Productividad en el trabajo: el trabajador debe saber optimizar de manera eficiente y eficaz los recursos para brindar servicios de calidad con mínimos costos e incremento de beneficios.
- Innovación en el trabajo: el trabajador debe tener la capacidad de proponer ideas, mecanismos y técnicas para sobrepasar el estándar.
- Uso de la tecnología: consiste en la agrupación de las competencias relacionadas con la utilización y el manejo de equipos, herramientas, programas operativos y máquinas para la calidad del servicio prestado.
- Conservación del ambiente y seguridad laboral: este campo requiere la conservación, eficiencia de la energía, gestión de recursos naturales, población, planificación familiar y transferencia de recursos que mantengan el entorno laboral y nacional en las condiciones de higiene óptimas requeridas.

- Competencias específicas: son comportamientos laborales específicos, de índole técnico, por lo regular se vinculan a un área ocupacional específica, se relacionan con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de la función productiva. La adecuada aplicación de las competencias laborales tiene beneficios no sólo para la empresa, sino para los trabajadores, dado que poseen la oportunidad del reconocimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes no importando en donde estos fueron adquiridos.

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional CINTERFOR OIT (1996), definió que:

La competencia laboral básicamente era la capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa cualquier tipo de actividad de carácter laboral, la cual debe ser plenamente identificada, y que además no es una probabilidad de éxito, sino una capacidad tangible y demostrada.⁴

1.4.4. Identificación de las competencias

Para este proceso se debe de tener una metodología o base de un sistema que analice e identifique los parámetros que se deben de tener para complementar las competencias laborales.

Unas de las metodologías principales que se utilizan para identificar competencias laborales son: Análisis conductista y Análisis funcional.

- Análisis conductista: es una metodología específica por ocupaciones, se recomienda utilizarlo para determinar solo las competencias genéricas o

⁴ Centro Interamericano de Investigación y Documentación. Formación Profesional "CINTERFOR" OIT. *Competencia laboral*. p. 25.

básicas. Por medio de esta metodología se identifican los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que influyen en el comportamiento dentro de la organización de la persona y luego de ello relacionarlas con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. El procedimiento en que se utiliza esta metodología, es de la siguiente forma:

- Generación de tormenta de ideas
- Selección de tareas
- Descripción de conocimientos y habilidades generales
- Verificación de tareas identificadas

El presente modelo utiliza el análisis ocupacional, actualmente en Guatemala no existe un catálogo de ocupaciones que es el producto del análisis ocupacional, únicamente existe una clasificación económica y laboral realizada por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP.

- **Análisis funcional:** analiza las relaciones existentes entre aptitudes, cualidades, valores y conocimiento de los trabajadores y el entorno laboral. Es entonces, un proceso por medio del que se logra establecer un objetivo primordial del área de Análisis, y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance, para responder a una interrogante, ¿Qué se debe hacer para lograr esto?

Las ventajas del modelo funcional son:

- Se centra en la descripción de funciones y no en tareas
- Describe productos y resultados, no procesos

- No se limitan a un solo puesto, las funciones pueden ser transferibles.
- Describe la función basada en elementos de competencia, lo que permite su evaluación.

1.4.5. Modelos de competencias

- Modelo funcional: principalmente orientado a identificar y definir competencias técnicas asociadas de una empresa a un cargo. Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en resultados, más que en el cómo se logran. De esta manera las empresas pueden medir el nivel de competencias técnicas de los colaboradores, y definir brechas.

¿Qué es una competencia funcional? Son todas aquellas competencias que ayudan a desempeñar las actividades que componen una función laboral, cumpliendo con estándares de calidad que son establecidos por la empresa.

- Modelo conductual: se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. Aparte, buscan identificar atributos como la iniciativa, resistencia al cambio, tolerancia al stress, capacidad de persuasión, capacidad de liderazgo y todas las características personales que se asocian al alto desempeño.

¿Qué es una competencia conductual? Son todas aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o que son destacados en el mundo laboral y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la innovación, entre otros.

1.5. Gestión por competencias

Es un modelo que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, y es una herramienta que permite hacer de cierta manera a la organización más flexible, porque logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

La gestión por competencias fue adoptada por las empresas con el propósito de competir eficazmente en el mercado en el que se desenvuelven.

Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, al proponer un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Este modelo no impide la capacidad efectiva de operar de manera exitosa, Dicha capacidad efectiva permite a las empresas determinar las

cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberán poseer el talento humano para lograr sobresalir entre los demás.

La gestión de recursos humanos basada en competencias permite alinear el capital intelectual de una empresa con su estrategia de negocios, logrando de manera simultánea el desarrollo profesional de las personas, teniendo en cuenta que cada organización tiene una estrategia distinta, y tendrán también competencias distintas.

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación de los sistemas y procesos de recursos humanos, teniendo como base las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

El modelo de gestión cuenta con el diseño de perfiles ocupacionales, estos perfiles contienen características personales que deben poseer los aspirantes a determinado puesto.

El propósito de la realización de estos perfiles ocupacionales es estudiar a los colaboradores que realizan un exitoso desempeño en su puesto de trabajo debido a que lo correcto es realizar una evaluación de la persona que desempeña el trabajo y no del trabajo en sí.

1.5.1. Objetivos de un sistema por competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión basado en competencias es implementar un estilo nuevo de reclutamiento dentro de la empresa, para la correcta administración de los recursos humanos de manera más efectiva. Los objetivos de la gestión por competencias a alcanzar son:

- Permitir a los colaboradores conocer sus mejores destrezas
- Comprender cómo las habilidades de unos colaboradores se complementan con las de otros colaboradores.
- Alinear la estrategia de recursos humanos con la de la organización.
- Adecuar a los colaboradores a los puestos más apropiados para ellos.
- Fomentar la excelencia profesional.

1.5.2. Implantación del sistema

Para la correcta implantación del sistema es necesario la recopilación de información sobre cómo se desarrolla el actual proceso de selección de talento humano dentro de la empresa, con el objetivo de identificar si es necesario realizar un modelo de reclutamiento y selección completamente nuevo o continuar mejorando el mismo, para dar un salto óptimo de calidad en el reclutamiento y selección de talento humano. Por lo tanto, se recopilará información de los procesos relacionados con:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación
- Desempeño

El sistema de gestión basado en competencias sin importar la aplicación que tenga debe de proporcionar la siguiente información:

- Perfiles de puestos
- Análisis de brechas
- Necesidades de formación
- Potencial del trabajador
- Competencias, habilidades y destrezas del trabajador en el puesto

- Desempeño del trabajador en el puesto
- Interés del trabajador en el puesto

1.6. Reclutamiento y selección por competencias

Para un proceso de gestión ideal, se debe comenzar con una adecuada planificación de recursos humanos, luego se debe analizar el reclutamiento y selección del recurso humano en él se analizan y seleccionan los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes mediante el análisis de competencias y de esta manera dar paso a la incorporación de nuevos colaboradores.

Hay que tener en cuenta que los procesos de selección están vinculados a los objetivos y estrategias de la organización. Las razones por las que las empresas deciden iniciar con el proceso de selección son:

- Para mejorar su economía
- Para cubrir vacantes debido a rotaciones de talento humano
- Por creación de nuevos puestos y necesidades de conocimientos nuevos.
- Por crecimiento de la empresa.
- Para retroalimentar las ideas y proyectos de la empresa.

1.6.1. Reclutamiento

Es el primer paso que se da para atraer personas que están interesadas en ocupar un puesto de trabajo, en esta etapa pueden llegar un número establecido de personas o un número mayor al número de vacantes, pues luego de esta etapa se realiza la etapa de selección. El reclutamiento puede ser interno, externo o mixto.

1.6.2. Selección de personal

El objetivo primordial de la selección de personal es mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, por lo tanto, se deben escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los vacantes existentes en la empresa.

1.6.3. Entrevista de eventos conductuales

También llamada entrevista de eventos críticos es una entrevista altamente estructurada y detallada del desempeño laboral pasado de la persona a entrevistar, esta permite medir e identificar el grado de recurrencias, consistencia, solidez de las competencias de la persona, y quedan evidenciadas en su historial de comportamientos que el mismo ha desarrollado en su cargo en particular.

Cuando se ejecuta dicha técnica se le pide a la persona que recopile pensamientos de varias situaciones importantes que sucedieron en el trabajo, en las que le hayan salido las cosas bien o mal, para luego pedirles que narren sus historias con detalle y se les realizan ciertas preguntas.

1.6.4. Gestión por competencias

La gestión por competencias se entiende como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios.

1.6.5. Modelo de gestión de talento humano

Al hablar del modelo de gestión de talento humano se debe de tener claro que el talento humano se refiere a todas las capacidades de las personas, el talento humano trata de que una persona sea capaz de entender y comprender de una manera inteligente e idónea la manera de resolver situaciones en determinadas actividades, asumiendo sus destrezas y habilidades, como sus experiencias y aptitudes.

El modelo de gestión de talento humano es una agrupación de las competencias críticas que van enfocadas en la estrategia e incrementan las probabilidades de cumplir metas y objetivos propuestos por la empresa.

1.6.6. Perfil de competencias

El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, también se consideran los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Un perfil por competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Departamento de Recursos Humanos

Se detallan aspectos importantes que deberán considerarse en la creación del departamento de Recursos Humanos.

2.1.1. Objetivos del directivo de recursos humanos

- Alinear la estrategia de la compañía con recursos humanos
- Ayudar a atraer y retener al mejor talento humano
- Enfocarse en el compromiso de los colaboradores hacia la empresa y viceversa.

2.1.2. Cualidades y capacidades del directivo de recursos humanos

- El directivo de recursos humanos de la empresa debe conocer a cabalidad los lineamientos de la empresa, de acuerdo a lo que busca y persigue, la legislación vigente y la historia de la empresa, para que de esta manera se elija a los colaboradores que mejor represente a la empresa.
- El directivo debe transmitir energía hacia sus colaboradores, generándoles confianza y preocupándose por la integridad de estos.

- La cualidad más importante para la empresa es que el directivo debe ser una persona justa, que no viole la individualidad de sus colaboradores, respetando los derechos y deberes de los mismos, siendo flexible a la hora de colocar sanciones cuando éstos incurran en una falta.

2.2. Principales competidores

Según las estadísticas hechas por el diario la República en la publicación de 12 de julio de 2020 hay 18 mil restaurantes de comida rápida en el país, que brindan empleo a más de 200 mil personas.

Los principales competidores para la empresa son aquellas empresas que manejan tres veces más de personal, y sus costos por prestar el servicio son mucho menores debido a su capacidad productiva, pues hay empresas del mismo ramo que poseen más de 20 años en el mercado y están debidamente establecidas.

2.3. Descripción del servicio

La actual globalización ha orientado a las organizaciones a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. Por lo que hace importante y muy valiosa la diferenciación en el servicio que se ofrece a los clientes y esto se ha convertido en un aspecto fundamental para obtener la lealtad de los consumidores.

Las empresas se caracterizan por su excelente servicio y calidad de sus productos y tener una buena presencia en el mercado es de suma importancia ante la competencia. En la actualidad los consumidores han ido evolucionando

de manera constante y las exigencias se hacen cada vez más presente dentro de los servicios requeridos.

Debido al segmento del mercado en el que se desempeña la empresa es necesario dedicar tiempo, dinero y esfuerzo al desarrollo y a la ejecución de nuevos servicios, productos, técnicas y equipos que han de utilizar o que se utilizaran en el futuro.

Para el desarrollo de nuevos restaurantes es necesaria la realización de una planificación detallada, también es importante que se controlen los procesos de desarrollo de cada restaurante con el afán de crecer cada vez más a nivel nacional

Como es de esperarse, toda compra realizada, siempre lleva como resultado un buen servicio recibido el cual ha dejado un buen grado de satisfacción en el consumidor, o por el contrario el servicio recibido no superó ni en lo más mínimo lo que el cliente es esperaba recibir, creando una mala percepción en el cliente del servicio brindado.

La competencia en la actualidad cuenta con una diversidad de métodos establecidos dentro del establecimiento de servicio para ofrecer una mejor atención y mejor servicio al momento de proporcionar sus productos a los consumidores, teniendo muy en cuenta que la satisfacción y la comodidad del cliente es lo primero.

2.4. Modelo actual de reclutamiento y selección de talento humano

En la empresa se ha estructurado un enfoque basado en competencias, que sirve de desarrollo para la aplicación del proceso de reclutamiento y

selección de talento humano. Dentro de la cultura organizacional de la empresa las competencias tienen gran importancia para que un colaborador pueda ser parte de ella.

Todo aspirante que quiera formar parte de la empresa tiene que poseer algunos requerimientos mínimos que están enfocados por las competencias de las empresas de alimentos, estas competencias organizacionales están definidas mediante su descripción y su respectiva conducta.

2.4.1. Competencias organizacionales de la empresa

Las competencias organizacionales de la empresa fueron establecidas con el ánimo de orientar a todos los colaboradores a alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la empresa, y así de esta manera contar con colaboradores capacitados y orientados para el alcance de las competencias organizacionales, estas competencias son las siguientes:

- Compromiso
- Autocontrol
- Enfoque basado en el cliente
- Aplicación de conocimiento al cargo
- Actitud de cambio
- Orientación al logro

2.5. Diagnóstico del actual proceso de selección y reclutamiento de talento humano

El diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección de talento humano es un análisis que tiene como fin fundamental conocer como está

conformado el mismo, para que de esta manera sea fácil detectar las necesidades que carece el proceso y proponer un diseño de alternativas de solución que ayuden al mejoramiento del proceso para lograr de una manera eficiente con el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

La importancia de este diagnóstico radica que cada empresa debe buscar actualizar su estructura mediante el uso de técnicas que vayan a la vanguardia, para la administración de personal, para enfrentar la evolución de los procesos de administración de talento, no deben resistirse al cambio y deben de adaptar su manera de pensar y actuar, para enfrentar retos futuros y encontrar de una manera adecuada las soluciones a los problemas que se presenten.

2.6. Proceso actual de selección de personal en la empresa

Se detalla el proceso actual con el que cuenta la empresa y se analizan las deficiencias que posee el modelo actual.

2.6.1. Identificación de necesidades

Esta es la fase uno del proceso actual, en esta fase se deben conocer cuáles son las necesidades que posee la empresa en materia de personal, se realiza un análisis y descripción de los puestos, realizando un estudio para conocer el puesto que se pretende cubrir, las conductas del colaborador que va a ocupar dicho puesto, sus respectivas asignaciones de funciones, sus inducciones, y todo lo referente al capital monetario.

2.6.2. Solicitud de requerimientos y perfil de valoración

Primeramente, se recibe la solicitud de requerimientos en el departamento de Recursos Humanos, luego los encargados de la selección realizan la verificación antes de realizar el reclutamiento, si en la empresa se encuentra la disponibilidad de una plaza o vacante. Luego si todo está en orden, el perfil queda anotado en un formato establecido en la dirección de gestión y no se puede modificar luego de haber sido anotado.

La empresa cuenta con un tipo de perfil:

- Perfil de valoración: este perfil es el resultado de realizar una revisión de la descripción del puesto y del perfil del colaborador, lo realiza la persona encargada del área de Gestión Humana, este perfil ayuda a tener una idea sobre las cualidades que todos los aspirantes a ingresar a la empresa deben de tener.

2.6.3. Reclutamiento y preselección

En este proceso la empresa establece de qué fuente de suministro de talento humano puede tomar una decisión, pensando que si serán colaboradores que estén potencialmente calificados y cuenten con las habilidades para ocupar el puesto de acuerdo con los requisitos que la empresa ha establecido.

Las solicitudes y hojas de vida las analiza la persona encargada de gestión de recurso humano, esta misma persona hace el reclutamiento, análisis y preselección de las mismas, pero tomando en cuenta si existe una promoción interna como principal fuente o si es necesario buscar de manera externa.

La persona encargada de gestión humana tiene estipulado tener un mínimo de cuatro hojas de vida y un máximo de ocho, teniendo en cuenta que las hojas de vida deberán de cumplir con los requisitos que la empresa ha establecido para el puesto.

- En el reclutamiento interno se realiza la convocatoria por medio de carteles colocados dentro de las oficinas de la empresa, estos carteles describen en su contenido los requisitos y el cargo a desempeñar. Este reclutamiento se aplica para todos los puestos.
- El reclutamiento externo se realiza mediante referencias de los propios colaboradores de la empresa, porque para la empresa es mejor tener a un aspirante recomendado por sus propios colaboradores, que una persona totalmente desconocida. Este reclutamiento también se aplica a cualquier puesto y dura aproximadamente 3 días.

2.6.4. Pruebas y técnicas de selección

Las pruebas y técnicas de selección que la empresa realiza, con el propósito de llevar a cabo una óptima selección son:

- Prueba de conocimiento: con esta prueba la empresa pretende evaluar los conocimientos y habilidades que el aspirante posee, y se realizan de manera oral y escrita dependiendo del nivel educativo de la persona, aunque últimamente para los aspirantes al cargo se les exige tener como mínimo hasta primero básico y que durante su desempeño en el puesto se comprometan a seguir avanzando en sus estudios.

- Pruebas psicométricas: son exámenes que evalúan aptitudes de los candidatos, como sus rasgos innatos que según la empresa de ser descubiertos se pueden transformar en habilidades y funcionan para elegir al aspirante más apto para ocupar dicha vacante.
- Prueba psicológica: mediante esta prueba la empresa busca determinar cierto tipo de información y aspectos más relacionados con el aspirante, que puedan ayudar a la evaluación para escoger al candidato que sea más idóneo para ocupar dicha vacante.

2.7. Necesidades del actual reclutamiento y selección de talento humano

En el actual de reclutamiento y selección de talento humano, se identificaron las necesidades del proceso de reclutamiento y selección.

- Se debe de realizar un código de conducta para el área administrativa y especialmente para los colaboradores, esto es importante porque todos los cargos deben de tener un perfil de competencias junto con los niveles que cada una de ellas exige. Para los colaboradores que atienden al público es prácticamente indispensable conocer sus conductas.
- Para no obtener un aumento en los costos y lograr un equilibrio de estos en el proceso de reclutamiento y selección de talento, es importante tomar en cuenta la utilización de medios que sean muy accesibles y rápidos, teniendo en cuenta primordialmente que sean confiables en los resultados que se buscan.

- La empresa no realiza la verificación de referencias como se debiera realizar, pues esta debe realizarse antes de realizar las pruebas a los aspirantes al puesto para reducir costos, pérdidas de tiempo e ineficiencia en el proceso de selección y reclutamiento de talento humano.

3. PROPUESTA DE UN DISEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA

3.1. Fundamentación estratégica para el modelo propuesto

La selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología y la dirección estratégica, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el curso de los años; su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

El estudio del proceso de selección del personal idóneo para desarrollar una actividad es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo. Se sistematiza al surgir la psicología y la dirección como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

El aplicar el modelo propuesto para las funciones de selección y reclutamiento de talento humano de la mano de las capacitaciones, contribuye

al logro de que todos los colaboradores en la empresa posean las mínimas competencias, para el correcto cumplimiento de las metas que desarrolle la empresa.

Con el modelo propuesto se pretende que el talento humano que sea contratado sea el mejor competente para lograr el desarrollo de las actividades de cada puesto, por ello este modelo se proyecta en integrar el direccionamiento estratégico con la gestión del talento humano.

El desarrollo del modelo propuesto está conformado por varias etapas de decisión y una fase adecuación y desempeño laboral, el modelo se diseñó tomando en cuenta los valores de la empresa, la misión, la visión y ciertas políticas de la misma.

Los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en la empresa serán dirigidos por un grupo seleccionado, que estará conformado por el auditor contador, administrador y supervisores.

3.1.1. Funciones de los distintos departamentos

Cada departamento tiene la función de establecer a un profesional que conforme el grupo seleccionado para el modelo, y se detallarán los cargos de los distintos departamentos que conformarán dicho grupo.

Departamento de Recursos Humanos coordinado por el administrador:

- Psicólogo

- Reconocer y determinar las competencias de la organización mediante la técnica de entrevista de eventos conductuales realizada a todos los aspirantes.
- Acompañamiento en lo que respecta a la fase de preparación y presentación de pruebas situacionales mediante informes escritos y orales, para la adecuada identificación de las competencias profesionales.
- Asesoramiento a la gerencia en las negociaciones colectivas con los trabajadores.
- Contribuir a la estructuración de un proceso de retroalimentación.
- Realización, estructuración, análisis y ponderación de test de personalidad aplicado a personal.
- Participación en el desarrollo y coordinación de pruebas situacionales para la correcta identificación de competencias.
- Responsable de informar cuando se cierran los procesos a candidatos, y no fueron seleccionados para el proceso de selección, realizado mediante una carta de agradecimiento a los mismos, enviada por correo electrónico o físicamente a su residencia.
- Participación en el proceso de análisis de resultados y en la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano.

- Administrador
 - Verificar y confirmar antes de realizar el proceso de reclutamiento y selección, que exista la debida aprobación del presupuesto para la realización del proceso.
 - Definir cuáles serán las fuentes a utilizar para el proceso de reclutamiento y selección.
 - Aperturar el concurso internamente para los colaboradores que muestren interés en el cargo propuesto, o también, para recibir referencias laborales de posibles candidatos.
 - Revisar las bases de datos de las hojas de vida archivadas con anterioridad, para utilizarlas como fuentes de consulta en casos en los que sea necesario.
 - Contactar con las fuentes externas.
 - Diseñar un aviso o comunicado de oportunidad laboral, en el que se describan los requisitos para optar a la vacante.
 - Seleccionar y clasificar a todos los candidatos aspirantes que se obtengan de dicho aviso de publicidad.
 - Administrar el proceso de análisis y evaluación de las hojas de vida de los aspirantes, y de la verificación de datos y referencias laborales de los mismos.

- Realizar las entrevistas a los aspirantes, para la identificación y la correcta evaluación de las competencias establecidas por la empresa.
- Participar en el desarrollo de pruebas situacionales para el logro óptimo de la identificación de competencias.
- Realizar un resumen de la entrevista, y ser enviado al supervisor solicitante de la vacante, junto con las respectivas hojas de vida de los candidatos que el mismo entrevistará.
- Contribuir a la estructuración de un proceso de retroalimentación, y dirigir dicho proceso con los candidatos que fueron seleccionados y no seleccionados.
- Participar en el proceso de análisis de resultados y en la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano y presentar dicho análisis quien solicita la vacante.
- Participar en proceso de consolidación de resultados y evaluación del proceso de reclutamiento y selección.

Departamento de Operaciones coordinado por el supervisor:

- Encargados de tienda
 - Identificar en la entrevista al candidato que posea o muestre las competencias y cualidades requeridas para el desempeño en el cargo.

- Realizar, desarrollar y calificar prueba de conocimiento del puesto y capacidades para desarrollar el mismo.
 - Contribuir a la estructuración de un proceso de retroalimentación, y dirigir dicho proceso con los candidatos que han sido seleccionados y no seleccionados.
 - Informar al supervisor y administrador, las altas y bajas de los colaboradores a su cargo.
 - Llamar y citar a los candidatos seleccionados e informarles todos los detalles, condiciones y requisitos de su contratación, en los que se trate el salario, fecha de inicio, comportamientos, normas de la empresa. Si por alguna razón se deja pendiente algún documento, solicitar todo lo que haya quedado pendiente.
 - Encargado de la inducción del nuevo colaborador.
 - Participar en el proceso de análisis de resultados y en la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano y presentar dicho análisis al supervisor que solicita la vacante.
 - Participar en proceso de consolidación de resultados y evaluación del proceso de reclutamiento y selección.
- Supervisor

- Desarrollo y coordinación de pruebas situacionales para la correcta identificación de competencias.
- Participar en la realización de las entrevistas a los aspirantes, para la identificación y la correcta evaluación de las competencias organizacionales.
- Participar en el proceso de análisis de resultados y en la evaluación del proceso de reclutamiento y selección de talento humano y presentar dicho análisis a quien solicita la vacante.

3.1.2. Alcance del modelo

El modelo propuesto está dirigido al área administrativa y colaboradores dado que es necesario tener al personal adecuado laborando dentro de la empresa, para que puedan contratar en recurso humano adecuado y competente para desarrollar las actividades más importantes de la empresa.

Tabla I **Habilidades asociadas a distintos puestos de trabajo**

Puesto	Habilidades
Gerente General (propietario)	Liderazgo Capacidad de resolución de problemas Planeación y control Gerenciamiento estratégico Capacidad de planificación Capacidad de negociación Trabajo en equipo

Continuación de la tabla I.

Auditor contador	Liderazgo y dirección de equipos Capacidad de negociación Capacidad resolutive y proactiva Capacidad de organización Buena comunicación oral y escrita
Administrador	Capacidad de resolución de problemas Liderazgo Habilidad de comunicación Planeación y control Delegación y seguimiento Gerenciamiento estratégico Responsabilidad y confianza
	Líderes de equipo de desarrollo Liderazgo Planeación y control Poder de decisión Capacidad de buenas relaciones interpersonales Planeación y control

Continuación de la tabla I.

Supervisor	Capacidad de manejo de personal Capacidad de Integración y coordinación de equipos de trabajo Toma de decisiones Capacidad de cumplimiento de metas Conocimiento de planes de acción y reacción
Psicólogo	Planeación y control Liderazgo y dirección de equipos Poder de decisión Capacidad de buenas relaciones interpersonales

Fuente: elaboración propia.

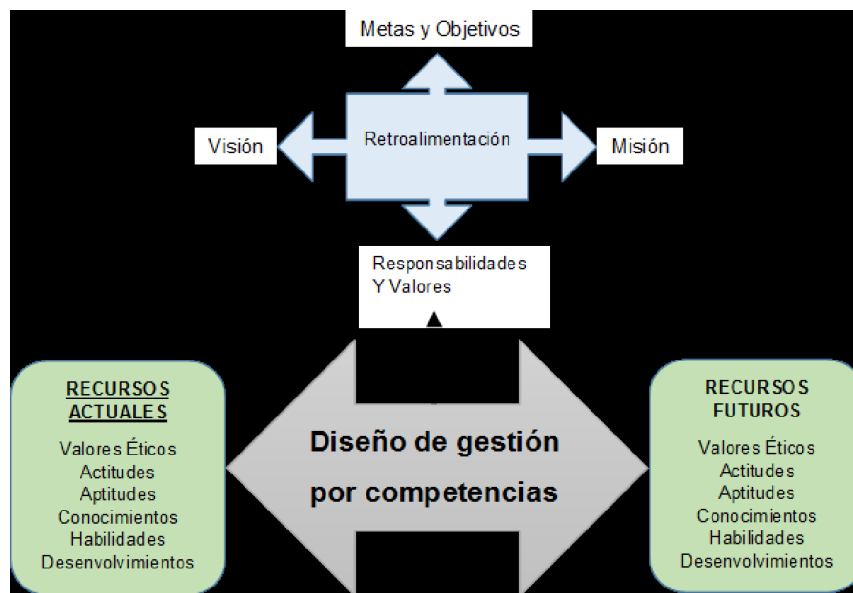
3.2. Conceptualización del modelo

Es un modelo que a través de las competencias busca mejorar la adaptación entre la empresa y los colaboradores, para la consecución y obtención de los objetivos establecidos por la empresa. Los principales objetivos del modelo de gestión por competencias son: lograr alinear la estrategia planteada por el departamento de Recursos Humanos con la estrategia general de la empresa, mejorando la adaptación, desenvolvimiento y adecuación entre colaborador y puesto.

3.2.1. Modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias se basa en los recursos actuales con los que cuentan los colaboradores, esos recursos son llamados competencias, retroalimentados con la misión, visión, objetivos, metas y valores de la empresa, para lograr recursos futuros, que vayan alineados con la consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

Figura 3. Modelo de gestión por competencias

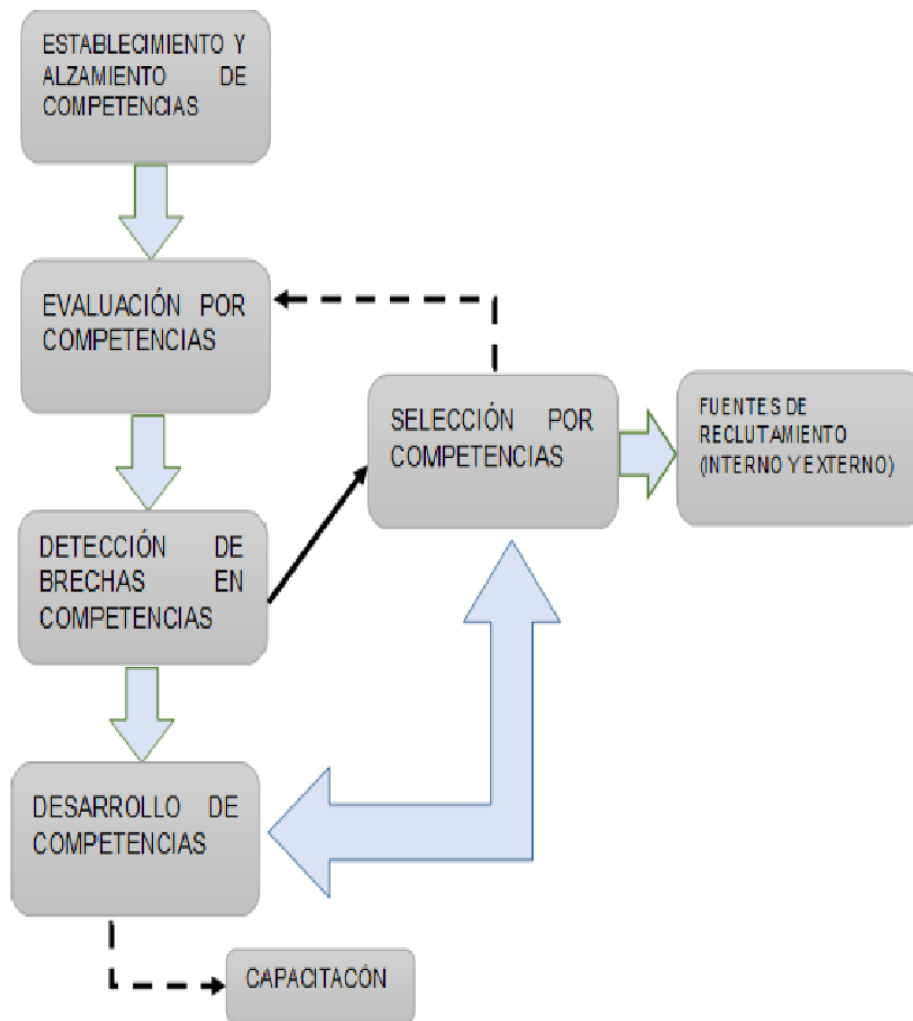


Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Sistematización de la gestión por competencias

Se presenta la estructura del sistema de gestión por competencias para el desarrollo del modelo propuesto.

Figura 4. **Sistematización del modelo de gestión**



Fuente: elaboración propia.

3.2.3. **Detección de brechas en competencias**

La detección de brechas consiste en evaluar el nivel presente de las competencias con el fin de lograr encontrar las brechas o diferencias existentes

con relación al nivel de competencia necesario para el correcto desenvolvimiento en cada puesto.

Es decir, es el momento en el que una empresa determina si puede o no seguir avanzando, manteniendo sus metas y objetivos establecidos anteriormente, con respecto a otras empresas que brindan un servicio similar a ella, allí es donde las habilidades deben ser aprendidas o mejoradas. Pasos a realizar para la detección de brechas:

- Realización de búsqueda de recursos actuales
 - Aptitudes
 - Actitudes
 - Orientación a resultados
 - Resolución de problemas
 - Planificación y organización
 - Orientación a la calidad
 - Dominio de conocimientos
 - Destrezas
 - Habilidades
- Determinación de necesidades futuras en el desempeño
- Realización de búsqueda de recursos futuros
 - Aptitudes
 - Actitudes
 - Orientación a resultados
 - Resolución de problemas
 - Planificación y organización

- Orientación a la calidad
 - Dominio de conocimientos
 - Destrezas
 - Habilidades
- Se aplicará una fórmula muy sencilla para que se obtengan las brechas de competencias simplemente restando los recursos futuros menos los recursos actuales y se aplica así:

$$BC = RF - RA$$

Donde:

BC = Brechas en Competencias

RF = Recursos Futuros

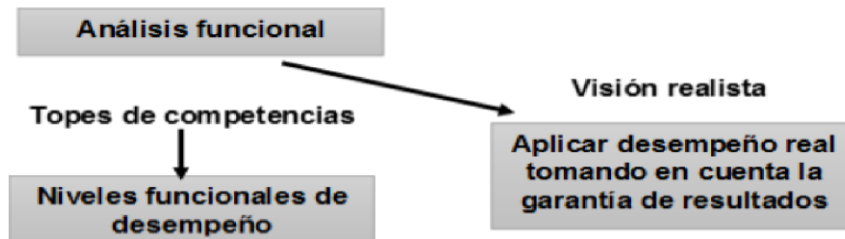
RA= Recursos Actuales

3.2.4. Metodología para medir competencias

La metodología para utilizar para la adecuada medición de competencias dentro de la empresa será el análisis funcional, es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva.

Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva y ayuda a describir de una forma coherente y sistemática un perfil ocupacional por competencias.

Figura 5. **Sistematización del modelo de gestión**



Fuente: elaboración propia.

3.3. Estrategia basada en competencias para la aplicación del modelo

La estrategia del modelo se basa en la combinación de tres elementos que se deben de definir para que el modelo se desarrolle de una manera exitosa, estos elementos son: conocimientos, habilidades y actitudes.

El modelo de gestión por competencias integra la misión, visión y valores éticos de la empresa, siendo estos mencionados los pilares del diseño, las competencias dirigidas tanto al personal administrativo de la empresa como a los operarios.

3.3.1. Niveles de descripción de las conductas de las competencias de la empresa

Los niveles de descripción de conductas de las competencias son de gran ayuda para que las técnicas con las que el modelo cuenta, se desarrollen de una manera eficiente a la hora de tener la necesidad de identificar las

competencias de los aspirantes al puesto. Es importante identificar las competencias de los aspirantes, ya que de ello dependerá en gran manera el eficiente proceso de reclutamiento y selección de talento humano y por ende, el adecuado cumplimiento de los objetivos propuestos por el administrador y supervisores.

- Enfoque hacia el cliente-potencial cliente
 - Nivel bajo: es fundamentalmente servicial en cualquier momento, tanto en momentos estables como en momentos críticos, y da respuesta certera e inmediata a requerimientos de los clientes.
 - Nivel medio: corrige errores cometidos durante alguna actividad y da seguimiento a las necesidades de los clientes.
 - Nivel alto: se esfuerza siempre por resolver las necesidades de los clientes generando soluciones, se encarga de conocer de manera correcta las expectativas de los clientes. Demuestra interés en las manifestaciones de expectativas que el cliente transmite cuando estas han sido satisfechas. Siempre defiende los intereses del cliente realizando todas las acciones posibles para que siempre esté satisfecho.

- Aplicación de los conocimientos en el desarrollo del puesto
 - Nivel bajo: se manifiesta generando ideas y multiplicándole a sus compañeros los conocimientos que ha adquirido. Siempre muestra interés por aprender y aplicar los conocimientos nuevos adquiridos, de la mano con las estrategias al puesto.

- Nivel medio: retroalimenta con ideas los procesos, muestra alta habilidad para la documentación de información en los procesos, aplica el conocimiento recibido para mejorar los procesos y buscar la multiplicación hacia los compañeros de los conocimientos que ha adquirido.
 - Nivel alto: maneja de manera responsable la información y los conocimientos adquiridos, para la mejora continua de los procesos, cargos, actividades y de la empresa. Su inquietud es la de aplicar conocimientos recientes para realizar las labores de manera más eficiente e innovadora.
- Calidad de servicio prestado
 - Nivel bajo: cumple la tarea puntual relacionada a la atención al cliente interno o externo, contribuyendo a la satisfacción del cliente.
 - Nivel medio: fomenta la creación de un ambiente adecuado procurando atender a los clientes de manera eficaz, escuchando e interpretando las necesidades de los clientes con el fin de mantener relaciones mutuamente beneficiosas.
 - Nivel alto: se anticipa a las necesidades de los clientes y promueve acciones de mejora que permiten incrementar la satisfacción en el servicio prestado.

- Orientación a resultados
 - Nivel bajo: busca alcanzar los estándares de desempeño establecidos por la empresa, propone ciertas mejoras que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
 - Nivel medio: realiza un correcto control de su trabajo, evaluando sus procedimientos y ejecutando acciones correctivas cuando no se estén cumpliendo los objetivos de la empresa.
 - Nivel alto: toma decisiones de manera rápida y eficaz, considerando las circunstancias y el posible impacto que estas tendrán en el desarrollo de las actividades, permitiendo de esta manera solucionar problemas y cumpliendo los objetivos de la empresa de manera satisfactoria.

- Capacidad para construir relaciones personales
 - Nivel bajo: logra cierta cooperación de las personas adecuadas.
 - Nivel medio: se conduce con efectividad y de acuerdo a las normas sociales en toda situación.
 - Nivel alto: enriquece y profundiza sus relaciones con los clientes, establece rápida y eficientemente sus relaciones con los colaboradores manteniendo el vínculo laboral.

- Actitud de cambio – poca resistencia al cambio
 - Nivel bajo: se adapta a los cambios del entorno y participa en la ejecución de acciones que se requieren para la solución de problemas en el desarrollo de las actividades laborales.
 - Nivel medio: genera propuestas de mejora sin que exista un problema en particular que se requiera solucionar. Es proactivo para generar y ejecutar acciones cuando se requiere.
 - Nivel alto: genera ideas de soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, los clientes y la empresa.

3.3.2. Organización estratégica de las competencias

Para el desarrollo del modelo propuesto se realizó una agrupación con las competencias que actualmente poseen en la empresa. Esta agrupación permite la realización de un diseño, actualización de información y complementación de las herramientas de gestión, que aprueben y garanticen el levantamiento, sostenimiento, desarrollo y madurez de la empresa, enfocándose como objetivo primordial el cumplimiento de las metas establecidas para el logro de resultados.

Los grupos de competencias para todos los niveles de la empresa se presentan en la siguiente tabla.

Tabla II. Competencias para cada puesto dentro de la empresa

	Gerente	Auditor contador	Administrador	Psicólogo	Supervisor	Encargado de tienda	Cajero y repartidor
Liderazgo	X	X	X		X		
Resolución de problemas	X	X	X		X		
Planeación y control	X		X		X		
Gerenciamiento estratégico	X		X		X		
Comunicación gerencial	X						
Delegación y seguimiento	X		X		X		
Clasificación de información			X		X		
Comunicación oral y escrita						x	x
Conocimientos técnicos			X		X	x	x
Análisis de información	X	X	X	X	X	x	x
Capacidad de negociación			X		X		
Responsabilidad		X	x	x	X	x	x
Seguimiento de indicadores	x				x		

Fuente: elaboración propia.

3.4. Solicitud de requerimientos de personal

La solicitud de requerimiento de personal es una solicitud que se realiza por el encargado del área de la empresa que necesite cubrir algún puesto

vacante disponible, en ella se considera los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia en el puesto del candidato.

3.4.1. Procedimiento para la solicitud de requerimientos

El supervisor del área solicitante debe gestionar el formato de requerimiento de personal y solicitar la aprobación al administrador para cubrir la vacante, así mismo, este tendrá la aprobación de la gerencia.

3.4.2. Aspectos importantes de un formato de solicitud de requerimientos

- Fecha de solicitud: este debe contener día, mes y año en que se elabora la solicitud de requerimiento de personal.
- Fecha de recepción: debe contener día, mes y año en que el área de Gestión de Calidad recibe dicha solicitud.
- Fecha límite para contratar: se determina un plazo como máximo de espera, a partir del que ya se requiere que inicie a laborar el aspirante.
- Título del cargo: descripción de la vacante.
- Área donde se genera la vacante: nombre del departamento encargado en realizar la solicitud, la solicitud puede ser realizada también por la gerencia.
- Información de la vacante: se detalla la situación que origina la solicitud para la contratación de personal.

- Número de colaboradores: se detalla la cantidad de personal que se requiere para un mismo puesto.
- Requerimientos principales del puesto: se detallan las actividades, deberes, acciones y responsabilidades que se van a desempeñar en dicho puesto.
- Competencias conductibles y técnicas: se detalla la formación académica, laboral, experiencia y habilidades que se requieren para ocupar dicho puesto.
- Observaciones: se realizan anotaciones que la persona solicitante crea que son necesarias para complementar las condiciones que debe de tener dicho candidato a ser contratado.

3.5. Proceso de selección y reclutamiento de talento

Se detalla lo relacionado al proceso de selección y reclutamiento de talento humano.

3.5.1. Proceso de reclutamiento

Al haber sido aprobada la solicitud de requerimiento de personal y de acuerdo con el perfil del puesto, se realiza el siguiente paso, reclutamiento de talento humano, estos son los procedimientos que van dirigidos a atraer candidatos aptos para desempeñar las actividades de los puestos dentro de la empresa, prácticamente en esta etapa la empresa comunica al mercado de talento humano mediante las diferentes fuentes, las oportunidades de empleo existentes dentro de la empresa.

El proceso de reclutamiento debe ser eficaz, por lo que es necesario atraer una cantidad de candidatos idónea para llevar de un modo adecuado el proceso de selección, de modo que esta fase es importante, porque debe de proveer el suficiente número de candidatos con calidad.

Este modelo basado en competencias busca encontrar fuentes de reclutamiento de personal, en el que se encuentre personal que contenga las competencias que la empresa requiere.

Es muy importante encontrar a la persona más idónea que se ajuste a las necesidades de la empresa y del puesto específicamente, mediante medios y fuentes adecuadas, lo que permitirá un desarrollo de las ventajas competitivas de esta empresa.

Para este modelo, el análisis de las hojas de vida de los aspirantes tendrá como límite, un mínimo de 8 y un máximo de 12 hojas de vida de los aspirantes al cargo, para que el proceso se realice de la manera más eficiente y óptima, y se cumplan con los requisitos determinados del puesto.

Se presenta la secuencia del proceso de reclutamiento de talento.

3.5.1.1. Reclutamiento interno

Es el proceso de selección que la empresa lleva a cabo entre los empleados que laboran dentro de ella. Este se da cuando se presenta una vacante, intenta cubrirse a través de la reubicación de los colaboradores, los colaboradores pueden ser transcendidos o ascendidos.

Los empleados trasladados son los que se moverán de manera horizontal, y los empleados ascendidos se moverán de manera vertical cambiando de puesto. Las implicaciones del reclutamiento interno son: transferencia de colaboradores, transferencia con ascensos de colaboradores y ascensos de colaboradores

- Ventajas del reclutamiento interno
 - Se ahorran costos y tiempos de reclutamiento
 - Menor tiempo de adaptación del colaborador
 - Mayor conocimiento del candidato de la cultura organizacional
 - Retención de talentos claves indispensables para la empresa
 - Mayor índice de seguridad para la empresa
 - Alta fuente de motivación entre los colaboradores, que crea un sentimiento de pertenencia del trabajador hacia la empresa.
 - Crea una formación de espíritu de competencia transparente entre los colaboradores.

- Desventajas del reclutamiento interno
 - Exige a los colaboradores tengan condiciones de potencial desarrollo y capacitación constante para ascender.

 - Si no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento oportuno, se puede llegar a frustrar al colaborador causando apatía, desinterés o incluso hasta un retiro.

 - Genera conflicto de intereses.

- Se puede llegar a descapitalizar el patrimonio humano de la organización, si el candidato interno no iguala a corto plazo al antiguo ocupante del puesto.
- Fuentes de reclutamiento interno
 - Base de datos de los colaboradores que se encuentran actualmente laborando dentro de la empresa. Se propone que cada colaborador tenga un usuario con una clave personal en la computadora de la empresa para que cada vez que quieran actualizar sus hojas de vida puedan ingresar y modificarlas, las modificaciones serán por motivos de capacitaciones, seminarios, nuevos títulos académicos o algún tipo de reconocimiento.
 - Recomendaciones de los colaboradores son una de las fuentes con las que cuenta actualmente la empresa, este se basa a través de un colaborador que brinda referencias de otro colaborador, siendo este de la misma empresa.
 - Se propone que el medio para el reclutamiento interno sea un medio visual, este consiste en una cartelera exclusiva dentro de la empresa, en la que se den a conocer a los colaboradores cuando existe una vacante, dado que la mayoría de colaboradores no tiene acceso total a otros medios.

3.5.1.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando en la empresa existe una vacante y esta se pretende ocupar con personal que no pertenece a la empresa.

- Ventajas del reclutamiento externo
 - Enriquece los recursos humanos de la empresa, aportando información y técnicas frescas.
 - Aprovecha los recursos invertidos en la preparación y desarrollo del talento humano efectuado por otras empresas.
 - Los nuevos colaboradores aportan nuevas ideas y distintos enfoques acerca de los problemas internos de la empresa.
 - Permite mantenerse al tanto respecto al ambiente externo de otras empresas, y puede crear cierto tipo de ventaja competitiva.

- Desventajas del reclutamiento externo
 - Es menos seguro que el reclutamiento interno, dado que los candidatos en éste tipo de reclutamiento son desconocidos y su experiencia laboral y profesional no se conoce, y crea más dificultad a la hora de verificar la veracidad de sus hojas de vida.
 - Cuando el reclutamiento externo se vuelve algo frecuente dentro de la empresa, se desmotiva a los colaboradores y puede llegarse a frustrar a los mismos, impidiendo de esta manera su desarrollo profesional dentro de la empresa.
 - Es más costoso que el reclutamiento interno, dado que se incurre en gastos de anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, materiales de oficina, entre otros.

- Este tipo de reclutamiento es más tardado que el reclutamiento interno.
- Fuentes de reclutamiento externo
 - Página de empleo: se propone implementar una página web de la empresa, en la que exista información referente a esta, incluyendo pestañas de diversa información. Una pestaña denominada aspectos generales de la empresa que contenga todo tipo de información básica de la misma, una pestaña denominada vacantes para que en ella se publiquen las vacantes disponibles dentro de la empresa conteniendo fecha de publicación y fecha de expiración, una pestaña denominada Hoja de vida, en la que se podrán adscribir personal de cualquier lugar mediante el diligenciamiento de un formato de la hoja de vida, la información que se obtenga de estos formatos, será utilizada para el proceso de reclutamiento externo.
 - Redes sociales: diseñar una página en la que se propone introducir más información referente a la empresa, informar cuando exista una vacante mediante una fotografía que referencie con información precisa y clara, seguida de un link en el que se pueda llenar la hoja de vida.
 - Recomendaciones: a través de los colaboradores que desempeñan actividades dentro de la empresa, se pueden aceptar recomendaciones de personas externas a la misma, con esto se tiene como ventaja que recomienden personas con calidad,

porque cualquier responsabilidad recaerá sobre quien está realizando la recomendación.

- Medios de reclutamiento externo
 - Página web de la empresa
 - Avisos en prensa
 - Publicaciones en página de Facebook de la empresa

3.5.1.3. Reclutamiento mixto

Este tipo de reclutamiento se propone cuando se requiera ocupar una vacante y se les da prioridad a los empleados existentes de la empresa en la competencia por las oportunidades existentes, si no se hallan candidatos con el nivel esperado, se acude al reclutamiento externo, de esta manera se logrará que el colaborador se sienta parte importante de la organización.

3.5.2. Proceso de selección

El proceso de selección en términos generales, inicia identificando las competencias, seguido de la evaluación del aspirante contra dichas competencias identificadas anteriormente, logrando de esta manera determinar su idoneidad para ocupar dicho puesto.

El objetivo del proceso de selección es básicamente, garantizar que el personal aspirante a ingresar a la empresa sea el idóneo, la transferencia de los colaboradores, como su ascenso con base en el logro, mediante procedimientos que ayuden a la participación de los colaboradores a demostrar

que cuentan con los requisitos que la vacante exige para desempeñar dicho puesto.

Los resultados esperados del proceso de reclutamiento y selección, son colaboradores calificados, cualificados, evaluados y competentes, con plan de mejora continua, competencias desarrolladas, sensación de bienestar dentro de la empresa, sentido de pertenencia y orientados al préstamo de un servicio de calidad y recomendado.

3.5.2.1. Fase de preselección

Esta es una fase en la que se escogerá a un grupo menor que cumpla con los requisitos del perfil y las exigencias del puesto, mediante tres métodos que son la base de esta fase, el primer método es la de analizar o examinar las hojas de vida de los aspirantes.

Este método servirá como filtro, y de este se obtendrá el grupo menor de candidatos que se busca, luego de haber reducido el grupo de candidatos se procede con el segundo método, la verificación de la autenticidad de las referencias presentadas por el aspirante y como último método para la fase de preselección está la entrevista para identificación de competencias organizacionales.

3.5.2.2. Evaluación de hojas de vida

Una hoja de vida es una herramienta principal del candidato que está interesado en buscar una oportunidad laboral, en ella se agrupa la información más relevante del candidato que desea optar para el puesto. Estas hojas de

vida son analizadas por el administrador para verificar que candidatos cumplen con los requisitos que demanda el puesto.

Al realizar el análisis se debe verificar que se cumplan con los requisitos determinados, como lo son académicos, experiencia laboral en el puesto vacante, entre otros.

Al momento de que una hoja de vida no llene los requisitos, esta debe ser descartada y no podrá seguir en el proceso, mientras que las hojas de vida que llenen los requisitos seguirán en el proceso.

Por esta razón el objetivo de realizar el análisis de las hojas de vida es el de elegir a los candidatos idóneos que cumplan con los perfiles establecidos por la gerencia (el propietario), y que se adapten de manera positiva a las competencias establecidas, para que puedan seguir en las siguientes etapas de la fase de preselección.

Aspectos importantes a tener en cuenta al momento del análisis de las hojas de vida:

- Deberán ser analizadas en un plazo de 7 días hábiles, teniendo en cuenta que se deben de tener un máximo de 10 hojas de vida y un mínimo de 5 hojas de vida.
- Se debe de verificar cuales son los requerimientos del cargo antes de analizar las hojas de vida, estos requerimientos del cargo se encuentran en la solicitud de requerimiento de personal, dicha se encuentra en el área de Administración, toda vez haya sido aprobada por la gerencia.

- Es importante analizar de manera responsable el historial de trabajo, la continuidad y trayectoria laboral que ha tenido el aspirante.
- Analizar que la cronología de las fechas descritas por el aspirante esté bien establecida y concuerden con la información proporcionada por el mismo.
- Esta etapa se fundamenta en el diligenciamiento del formato de análisis de hoja de vida, y ayuda a identificar las competencias, para las competencias se basará en dos tipos de identificación, uno es el saber que involucra los conocimientos del aspirante como su experiencia, y se encuentra el poder hacer que involucra las habilidades con las que cuenta el aspirante. En el formato de análisis de hoja de vida se tendrán detallados los puntajes que se le darán a cada sección con la que cuenta dicho formato.

3.5.2.3. Verificación de datos y referencias

Al hablar de referencias quiere decir a las personas o instituciones con las que el aspirante a dicho puesto ha tenido algún tipo de relación, ya sea laboral o de otra índole.

Se debe verificar la autenticidad de los datos entregados por la persona interesada en el puesto, de manera que, al verificarlos, concuerden con los de la hoja de vida, esta verificación se realizará a través del medio telefónico, y lo realizará el administrador.

Las etapas con las que cuentan la verificación de datos y referencias son las siguientes:

- Primera etapa: esta etapa consiste en la verificación de datos académicos, se debe confirmar que los estudios que se mencionan en la hoja de vida del aspirante sean verídicos, como mínimo el aspirante debe de poseer sexto grado de primaria, tomando en cuenta que la mayoría de los aspirantes no cuentan con un amplio historial académico.

- Segunda etapa: esta etapa consiste en la verificación de los datos laborales, de las referencias. Las referencias deben estar en relación como máximo de los últimos dos empleos que el aspirante haya ocupado. Esta etapa basa su desarrollo en el diligenciamiento del formato de verificación de datos y referencias, y es de mucha importancia, porque recolecta información sobre las competencias del aspirante. Para la recolección de información sobre las competencias del aspirante, se plantean ciertas preguntas.
 - ¿Cuál fue el mayor aporte que el candidato tuvo al cargo que desempeño y cuáles eran las fortalezas del candidato desempeñando sus actividades?

 - ¿Podría describir alguna situación que considere crítica, en la que el aspirante estuvo involucrado, y la manera en la que este se desenvolvió para resolverla?

 - ¿Podría describir la relación que el aspirante mantuvo con sus colaboradores, dentro y fuera de la empresa?

- Tercera etapa: esta etapa consiste en la verificación de las referencias personales entregadas, se realiza mediante medio telefónico con al menos 3 personas para recolectar información. Esta etapa se basa en el

diligenciamiento del formato de verificación de referencias laborales, Para la recolección de información sobre las competencias del aspirante, se plantean ciertas preguntas.

- ¿Podría describir cuales son las cualidades, fortalezas y valores que caracterizan al candidato?
- ¿Podría decir cuáles son las debilidades del candidato?
- ¿Podría decir cuáles son las habilidades que más sobresaltan en el candidato?

3.5.2.4. Entrevista para la identificación y evaluación de competencias

Una vez realizada la verificación de datos laborales y referencias, se realiza un citatorio a los candidatos por medio de llamada, para que acudan a la empresa para realizar la entrevista.

A través de la entrevista denominada por competencias se pretende que el candidato muestre mediante herramientas específicas las competencias fundamentales que se necesitan para formar parte de la empresa. Esta entrevista estará diseñada en función de las competencias de la empresa.

Esta entrevista pretende encontrar aspectos de comportamientos pasados del candidato, que sirvan para predecir el desempeño actual para determinado cargo.

Para la realización de la entrevista, se valdrá de preguntas que investigan las competencias llamadas preguntas de eventos conductuales.

Objetivos de la entrevista por competencias:

- Brindar al aspirante todo tipo de información sobre el proceso en curso y el puesto vacante para generar interés por parte de él.
- Transmitir al aspirante un ambiente positivo de la empresa hacia él.
- Detectar las competencias que tuvieron los aspirantes al cargo, mediante el análisis o estudio de comportamientos o hechos pasados.

Entrevista de eventos conductuales: para la realización de esta entrevista se debe ambientar al candidato a través de preguntas para conocer sus gustos, su estilo de vida y qué expectativas tiene de la empresa y del cargo, en esta entrevista debe existir un ambiente de confianza, lo que ayudará al proceso.

La entrevista de eventos conductuales brinda bastante información para la adecuada identificación de competencias, y de descripciones muy puntuales de las conductas críticas de trabajo en situaciones reales específicas. Su principio básico está en sobrepasar la barrera de lo que las personas dicen y para descubrir la realidad de lo que hacen.

La entrevista de eventos conductuales es un modelo que está altamente estructurada, con un enfoque profundo y detallado del desempeño pasado del aspirante, esto permite identificar y medir el nivel de frecuencia, consistencia y solidez de las competencias del aspirante.

Metodología para aplicar en la entrevista de eventos conductuales:

- La entrevista debe tener un tiempo máximo de 100 minutos
- La realización de la entrevista debe de ser individual
- La entrevista debe ser grabada, para fines de recolección de información agregando valor al proceso.
- En la entrevista se deben realizar series de preguntas en las que se pida al aspirante entrevistado que describa lo que hizo, quiso, pensó, sintió y dijo durante alguna pregunta en especial, para lograr obtener información sobre las experiencias que el aspirante entrevistado tuvo, de tal manera que las cuente en la manera en que sucedieron y en la forma en la que él las vivió, la persona encargada de realizar la entrevista debe incentivarlo a contar de manera específica todos esos detalles.
- En la conducción de la entrevista se deben realizar preguntas en las que se tomen en cuenta tres aspectos importantes.
 - Situación: que el aspirante entrevistado cuente cualquier evento al que estuvo enfrentado en sus cargos anteriores.
 - Acción: que el aspirante entrevistado cuente lo que hizo para resolver dicha situación.
 - Resultado: que el aspirante entrevistado cuente las consecuencias de sus acciones de lo que hizo.

- La persona que realiza la entrevista debe tomar nota en el formato de registro de incidentes sobre toda la información más importante de cada una de las respuestas dadas por el aspirante entrevistado.
- Las transcripciones que se obtienen de las entrevistas de cada aspirante entrevistado la grabación se analiza y se diligencia en el formato de evaluación de competencias organizacionales.

La estructuración de la entrevista de eventos conductuales se detalla a continuación:

Tabla III. **Estructuración de la entrevista**

Entrevistador	Estrategias	Desarrollo
Introducción		
Psicólogo	<p>Iniciar entrevista de forma amable.</p> <p>Explicar a la persona entrevistada el contexto de la situación.</p> <p>Generar ambiente agradable y confianza al aspirante entrevistado.</p>	<p>Detallarle al aspirante entrevistado, el fin de dicha entrevista.</p> <p>Detallarle al aspirante entrevistado, las partes en las que se divide la entrevista y la duración de la misma.</p> <p>Detallarle al aspirante entrevistado, que la entrevista será grabada.</p>

Continuación de la tabla III.

Desarrollo profesional		
Entrevistador	<p>Enfocar al aspirante entrevistado, hablar de sí mismo.</p> <p>Hacer transición desde el trabajo pasado hasta el trabajo futuro.</p>	<p>Evaluación de aptitudes de comunicación y pensamiento lineal.</p> <p>Realizar preguntas sobre sus principales trabajos y el porqué de los cambios laborales.</p> <p>Realizar preguntas sobre sus principales obligaciones y responsabilidades.</p>
Obligaciones y responsabilidades		
Entrevistador	<p>Brindar una visión amplia del puesto mediante información específica</p>	<p>Brindar conocimiento al aspirante entrevistado las obligaciones, responsabilidades, beneficios y salarios del puesto solicitante.</p>

Continuación de la tabla III.

Eventos conductuales		
Entrevistador	Pedir al aspirante entrevistado, hable de 4 situaciones basadas en su carrera laboral, con sus respectivos desenvolvimientos buenos y malos.	Preguntar: ¿Cuál fue dicha situación? ¿Cómo se involucró en ella? ¿Quién o quienes estuvieron involucrados?
	Explicar la información que se pretende con la entrevista.	¿Qué hizo o dijo? ¿Qué sucedió? Brindar conocimiento al aspirante entrevistado las obligaciones, responsabilidades, beneficios y salarios del puesto solicitante.

Continuación de la tabla III.

Conclusiones y resumen		
Entrevistador	Agradecerle al aspirante entrevistado, por su tiempo tomado para realizar dicha entrevista y por la información brindada.	Pedir opinión sobre el desarrollo de la entrevista y realizar un comentario que tranquilice al aspirante
Sumario e interpretación		
Entrevistador	Realizar reporte de manera completa y detallada de la entrevista realizada. Explicar la información que se pretende con la entrevista.	Diligenciar el formato de registro de entrevista, anotando todas las impresiones y dando a conocer los datos arrojados por la entrevista.
		Diligenciar el formato de evaluación de competencias, basado en la identificación de conductas que la evidencian.

Nota: es muy importante que, dependiendo del modelo de gestión por competencias de la empresa, se tengan que realizar las preguntas para cada competencia mencionada anteriormente, para ello el encargado de la entrevista las realizará a la hora de la ejecución de la misma.

Fuente: elaboración propia.

3.5.2.5. Toma de decisión de la fase de preselección

Terminada la entrevista por completo y habiendo interpretado los datos, cada aspirante entrevistado obtendrá una calificación referente a la verificación de datos laborales y referencias en la entrevista realizada, con ello los aspirantes que obtengan mayor punteo, participan en la fase de selección, mientras que los descartados, se les agradecerá por haber brindado su tiempo y se les motivará a que continúen con su desarrollo.

3.5.2.6. Fase de selección

Habiendo concluido la toma de decisión de la fase de preselección, y teniendo a los candidatos escogidos que tuvieron una calificación de aprobación, se inicia la etapa de selección, esta etapa es la más importante del proceso, ésta fase incluye la medición de los diferentes factores de comportamiento determinados en el perfil de puesto.

El objetivo de esta fase de selección es determinar las competencias que se le requieren a cada aspirante para el correcto desempeño de su cargo, concluyendo esta fase, se esperan que los resultados obtenidos sirvan de guía para la correcta selección de talento humano que sea capacitado y reúna todas las competencias para el excelente desempeño del cargo.

3.5.2.7. Aplicación de pruebas psicotécnicas y psicométricas

Pruebas psicométricas: las pruebas psicométricas son las que miden capacidades, intereses o aptitudes de la persona, tales como inteligencia,

comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes. Para ello se utilizan tres tipos de prueba que son:

- Test de inteligencia: en esta prueba se evalúa la capacidad del aspirante de aprender y resolver problemas.
- Test de aptitudes: en esta prueba se evalúan las capacidades o aptitudes que se requiere para la realización de actividades concretas. Entre los test de aptitudes más comunes, están los test de aptitud verbal, aptitud numérica, relaciones espaciales, entre otros.
- Test de personalidad: esta prueba pretende evaluar el carácter y temperamento del aspirante, se relaciona con las actitudes que son rasgos existentes en el aspirante de más difícil modificación, de modo que, esta prueba determina el nivel de adaptación del carácter del aspirante al puesto que aspira y predicen la conducta del mismo. El objetivo o fin de esta prueba, es evaluar la estabilidad emocional, seguridad en sí mismo, nivel de sociabilidad, entre otros.

Pruebas psicotécnicas: las pruebas psicotécnicas son pruebas diseñadas para evaluar habilidades específicas que se requieren para el cargo. Este tipo de pruebas se pueden aplicar de varias maneras, manera oral, manera escrita, o de realización.

Como parte del complemento al proceso de selección y reclutamiento de talento humano de la empresa se realizará una prueba de conocimientos del cargo que pretende el aspirante, con el objetivo de lograr la identificación de los conocimientos requeridos.

3.5.2.8. Competencias funcionales mediante la aplicación de técnicas

Para la evaluación de las competencias se trabajará con una técnica de selección para cada grupo de clasificación, de tal forma que al aplicar las técnicas se logre identificar de manera correcta, fácil y precisa cada conjunto de competencias. Se realizará por medio de una técnica denominada observación de las conductas a través de pruebas de situación (casos de condiciones reales), la evaluación de competencias y la recabación de evidencias de desempeño del aspirante.

Esta se encarga de analizar los comportamientos de los aspirantes y su objetivo es brindar información acerca de los comportamientos que cada participante tiene cuando le toca llevar a cabo distintos tipos de actividades. Pruebas situacionales:

- Evaluación de competencias humanas y de interacción: en dicha evaluación realizada a través de una prueba situacional llamada caso escrito, a través del psicólogo de la empresa, se realizará lectura y análisis de los casos de cada aspirante y se determinará la naturaleza de lo respondido por cada uno, identificando rasgos de personalidad evidenciados en sus respuestas. A partir de ello, el psicólogo de la empresa utilizará el formato de evaluación de competencias humanas y de interacción y le asignará un puntaje a las respuestas de cada aspirante, realizado lo anterior, el psicólogo de la empresa deberá diligenciar el formato al administrador y al encargado del área donde se solicitó dicho puesto. Para la correcta realización de lo anterior se detallará en que consiste la técnica de caso escrito.

Caso escrito: es una técnica que se basa en brindar casos en los que estén representadas situaciones reales y problemáticas, para que el aspirante las analice, resuelva, y responda a preguntas planteadas por el psicólogo de la empresa, quien, en este caso, es el responsable de dirigir el proceso. La técnica de caso escrito tiene como objetivo, identificar rasgos de personalidad de los aspirantes, identificar su manera de pensar y actuar en distintas situaciones e identificar las actitudes que el aspirante pueda desarrollar en un futuro ante situaciones similares. Dicha prueba tendrá un tiempo de realización de aproximadamente 60 minutos y se deberán brindar todos los materiales necesarios a cada participante para la realización de dicha técnica. (Nota: el diseño y las preguntas que contiene el formato, serán detallados en el capítulo 4, numeral 4.6.2.2).

- Evaluación de competencias técnicas y profesionales El objetivo de esta prueba es lograr identificar y realizar una evaluación de las competencias con que cuentan los aspirantes, para dicha evaluación se utilizará una técnica llamada presentación oral y escrita. La técnica presentación oral y escrita, es una técnica que se elabora de manera muy rápida y fácil, prácticamente su costo es demasiado bajo y permite evaluar todas las competencias que la empresa establece. La presentación oral es una prueba que sirve para evaluar la capacidad de transmitir ideas habladas de forma clara, para desenvolverse de una manera adecuada con los demás colaboradores. La presentación escrita es una prueba que sirve para evaluar la capacidad que tiene el aspirante de plasmar sus ideas de manera clara, concisa y objetiva, en la que el principal objetivo es determinar el conocimiento que el aspirante tiene sobre el cargo al que aspira. La prueba de presentación oral y escrita durará un tiempo de 35 minutos.

- Evaluación de competencias técnicas y profesionales: en esta fase, el psicólogo llevará el control del tiempo en que cada aspirante entrega sus pruebas, con el propósito de dar un valor agregado a competencias como lo son rapidez y respuesta, y enviará un informe a la persona que solicitó el puesto. Cuando se desarrolle dicha fase, la persona que solicitó el puesto deberá diligenciar el formato de observación y registro de datos para la evaluación de competencias técnicas y profesionales, luego dicha persona que solicitó el puesto debe de tomar datos mediante observación directa de la presentación oral, y la presentación escrita, y anotarlos en el formato de evaluación de competencias técnicas y profesionales.

3.5.2.9. Entrevista con el responsable del área

Luego de que los aspirantes realicen las pruebas, se califican a los candidatos y se seleccionan 3 de los candidatos que participaron en las pruebas que hayan conseguido el mayor puntaje.

En esta etapa del proceso, el responsable del área, les realizará series de preguntas sobre ciertas cualidades a los 3 aspirantes, y se presentan dos ejemplos sobre las cualidades con sus respectivas preguntas que se proponen para desarrollar dicho formato:

Interés en el cargo

- ¿Qué lo motivó a querer desempeñar este puesto?
- ¿Se siente capaz de desarrollar con excelencia las actividades de este puesto?

- ¿Cuáles son las habilidades y competencias que cree usted tener para ser contratado en este puesto?
- ¿Podría describir 5 actividades que debe realizar en este puesto? (anótelas).
Experiencia laboral
- ¿Cuáles han sido sus mayores logros en sus anteriores puestos?
- ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas por su persona, para el desenvolvimiento de este puesto?
- ¿Cuál es la habilidad que más ha utilizado para el correcto desenvolvimiento en este puesto?
- ¿Podría especificar que representa este puesto para usted?

3.5.2.10. Fase de toma de decisión

Luego de que los aspirantes realizaran la entrevista con el responsable del área, se procede a la realización de la última fase del proceso de selección, en él se procede a elegir al aspirante que más se adaptó a los requerimientos del puesto, y que cumplió con las competencias que la empresa estableció para dicho puesto.

Para esta fase, el psicólogo de la empresa y el administrador, analizarán los resultados que se obtuvieron del proceso, y los presentaran a la persona que solicito el cubrimiento de dicho puesto, y él será el encargado de tomar la

decisión del aspirante que será elegido para ocupar dicho puesto, y será el encargado de comunicarse con el aspirante para citarlo y contratarlo.

3.5.2.11. Informe final de selección

Esta etapa del proceso de selección se basa en realizar un resumen de la información recolectada durante todo el proceso del aspirante, dicho proceso permanecerá archivado con el fin de poder ser consultado cuando se requiere. Este informe deberá realizarlo el administrador, ya que es el encargado de brindar una explicación de los contenidos del informe final de selección, y deberá transmitir dicha información a la persona que solicitó dicho puesto.

3.5.2.12. Retroalimentación del proceso de selección

Es un proceso por medio del que tanto los colaboradores como los candidatos que participan en el proceso de selección pueden conocer sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de trabajar en ellas para crecer profesionalmente. Los objetivos del proceso de retroalimentación son los siguientes:

- Acompañar y guiar al nuevo integrante de la empresa en el desarrollo de su nuevo puesto.
- Desarrollar un plan de acción de mejora continua.
- Brindar la información necesaria a los aspirantes seleccionados y no seleccionados sobre los resultados de sus fortalezas y debilidades.

Se dará a conocer a los aspirantes seleccionados y no seleccionados sus fortalezas y debilidades encontradas para el desarrollo del puesto por el que estuvieron en el proceso, mediante el formato del proceso de retroalimentación, que será diligenciado por la persona que solicitó el cubrimiento de la vacante, el psicólogo y el administrador.

3.5.2.13. Evaluación del proceso de selección

El proceso de evaluación de selección dará inicio cuando el aspirante contratado comience a desempeñar sus funciones en el puesto, se realizará mediante la técnica de entrevista y observación de las conductas de la persona para evaluarlo en su periodo de prueba, para este proceso se debe diligenciar el formato de retroalimentación de proceso de selección y el formato de evaluación del proceso de selección.

Entrevista de evaluación: la entrevista de evaluación será realizada por el encargado del aspirante contratado y el aspirante contratado, para que ambos tengan oportunidad de observar el nivel de cumplimiento de las metas en el desarrollo de las actividades, las actividades donde se encuentren no conformidades deberán discutirse e identificar qué acciones pueden tomarse para fortalecer el desempeño de esas actividades, y juntos deberán establecer las metas para la próxima entrevista.

El encargado de la entrevista deberá de cumplir los siguientes pasos, para que el desarrollo de esta sea adecuado.

- Deberá preparar la entrevista con tiempo y de una manera adecuada y acorde a las actividades que el colaborador está desempeñando.

- Deberá informar al colaborador en un tiempo prudencial sobre la entrevista, preferiblemente 72 horas.
- Se deben de analizar únicamente situaciones positivas y negativas del desempeño de actividades.
- Identificar las medidas u acciones a tomar para mejorar los aspectos negativos encontrados.
- Concluir la entrevista.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Descripción de habilidades asociadas de los involucrados

Se presentan los formatos que va dirigidos a los diversos niveles: ejecutivo, intermedio y administrativo, en el presente formato se determina a que nivel pertenece, cual es la misión del puesto y se detallan las habilidades requeridas para el desarrollo del puesto, según sea el nivel jerárquico del puesto a desempeñar.

4.1.1. Nivel ejecutivo

Para poder ver el nivel ejecutivo se presenta el formato de habilidades asociadas a este.

Tabla IV. **Formato descripción de habilidades asociadas**

1. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto				
Ubicación en la organización: Nivel ejecutivo				
Misión del puesto				
2. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto:	No exigidas	Bajas	Medias	Altas
Formación académica				
Titulación requerida	Especialidad		Formación mínima	
Experiencia requerida:				
Conocimientos específicos	No exigido	Elemental	Medio	Superior
Requisitos físicos	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Condiciones de trabajo	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Requisitos de responsabilidad	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Nivel intermedio

Se presenta el formato de habilidades asociadas a nivel intermedio.

Tabla V. **Formato descripción de habilidades asociadas intermedio**

1. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto				
Ubicación en la organización: Nivel intermedio				
Misión del puesto				
2. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto:	No exigidas	Bajas	Medias	Altas
Formación académica				
Titulación requerida	Especialidad		Formación mínima	
Experiencia requerida:				
Conocimientos específicos	No exigido	Elemental	Medio	Superior
Requisitos físicos	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Condiciones de trabajo	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Requisitos de responsabilidad	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	

Fuente: elaboración propia.

4.1.3. Nivel administrativo

Se presenta el formato de habilidades asociadas a nivel administrativo.

Tabla VI. **Formato descripción de habilidades asociadas administrativo**

1. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto				
Ubicación en la organización: Nivel administrativo				
Misión del puesto				
2. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto:	No exigidas	Bajas	Medias	Altas
Formación académica				
Titulación requerida	Especialidad		Formación mínima	
Experiencia requerida:				
Conocimientos específicos	No exigido	Elemental	Medio	Superior
Requisitos físicos	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Condiciones de trabajo	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Requisitos de responsabilidad	No exigido	Bajo	Medio	Alto
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:	

Fuente: elaboración propia.

4.2. Fases del modelo de gestión por competencias

Las fases del modelo de gestión están divididas en tres temas importantes, los cuales ayudan a medir el clima de la organización que no es más que el ambiente dentro de la empresa, detectar los problemas y carencias que se tienen en los procesos de selección y el análisis de tareas para determinar aspectos negativos y positivos que son de ayuda para la mejora continua.

4.2.1. Medición del clima organizacional

Se diseñó una encuesta de medición del clima laboral, con la que se obtendrán las percepciones de los colaboradores que describirán el ambiente interno de la empresa.

El siguiente formato realizado para la correcta medición del clima organizacional en la empresa, está basado en 6 dimensiones fundamentales para que el resultado obtenido sea de guía para la correcta medición, las dimensiones son las siguientes:

- Relaciones interpersonales
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Valores colectivos

Las respuestas que los colaboradores seleccionen en cada afirmación podrán ser: nunca, muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre, y los puntos para cada ítem se describen a continuación.

Tabla VII. Puntuación de ítems

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítems positivos	5	4	3	2	1
Ítems negativos	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. Encuesta medición clima laboral

Las respuestas de este formato son confidenciales y se utilizan solamente para la medición del clima laboral				
1. ¿Soy aceptado por los demás colaboradores de la empresa?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Continuación de la tabla VIII.

2. ¿Los colaboradores de la empresa son distantes conmigo?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
3. ¿Los colaboradores de la empresa me hacen sentir incomodo?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
4. ¿Los colaboradores de la empresa valoran mis aportes?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5. ¿Mi jefe crea una atmosfera de confianza entre los colaboradores?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
6. ¿Mi jefe es mal educado?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Continuación de la tabla VIII.

7. ¿Mi jefe apoya las decisiones que tomo?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
8. ¿El jefe desconfía del grupo de colaboradores?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
9. ¿Entiendo los beneficios que tengo en la empresa?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
10. ¿Los beneficios de salud que recibo satisfacen mis necesidades?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
11. ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Continuación de la tabla VIII.

12. ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
13. ¿Los servicios de salud que recibo son deficientes?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
14. ¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
15. ¿Me avergüenza decir que soy parte de la empresa?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
16. ¿Sin remuneración no trabajo horas extras?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Continuación de la tabla VIII.

17. ¿Sería más feliz en otra empresa?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
18. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
19. ¿La empresa despide a colaboradores sin tomar en cuenta su desempeño?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
20. ¿La empresa brinda estabilidad laboral?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
21. ¿La empresa contrata colaboradores temporales?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Continuación de la tabla VIII.

22. ¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el puesto?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
23. ¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
24. ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
25. ¿Conozco bien como la empresa logra sus metas?				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Fuente: elaboración propia.

El administrador es el responsable del diligenciamiento del formato, y del análisis y evaluación de resultados. Los resultados son presentados de manera tabulada al gerente de la empresa.

4.2.2. Detección y análisis de problemas, carencias y conflictos

Las carencias y conflictos es una técnica que se utiliza para investigar si un problema trata sobre carencias o conflictos, de poder, intereses, valores éticos o morales, información, comunicación o comportamientos incorrectos, estos asuntos pueden tomar cualquiera de las siguientes formas:

- Una carencia que abarca la falta de recursos, la falta de interés, la falta de aprecio hacia algo, escasez de información y una comunicación efectiva.
- Un conflicto sobre quien tiene el poder para decidir y como se toman estas decisiones, la información que se brinda y la forma en que se comunican los actos.

Luego de haber realizado la medición del clima laboral, se analiza si existe insatisfacción en los colaboradores y se deduce el problema central mediante la técnica de carencias y conflictos.

Pasos para utilizar esta técnica:

- Se define el problema lo más claro posible y se define el propósito de su análisis.

- Se identifican y escriben las causas principales del problema en tarjetas de colores.
- Preguntarse qué tipo de problema suscita cada causa, los problemas pueden ser: de poder, económicos, valores éticos o morales, información, conducta o comunicación.
- Se escribe en cada una de las tarjetas que describen una causa diferente, el tipo de problema que representa, si dicha causa suscita más de un problema, debe escribirse.
- Se tomar cada tarjeta y se decide si abarca una carencia o conflicto.
- Se realiza una matriz que contenga las causas, carencias y conflictos, colocando una columna en adicional con el título ordenamiento, este sirve para ordenar según cantidad e importancia de las tarjetas que aparecen en cada fila.
- Se discuten los resultados de su análisis y sus prioridades para la correcta acción.

4.2.3. Análisis de tareas

Para el análisis de tareas se utiliza un formato denominado informe de análisis planeado de tareas, dicho formato se realiza con el objetivo de brindar un soporte a los colaboradores de la empresa que llevan tiempo laborando, o colaboradores que sean nuevos en el desempeño de sus actividades o tareas. Se realiza un análisis con el fin de que se logre completar el proceso de capacitación, evidenciando por medio de este formato las carencias en

competencias del colaborador, ya sea por ser su primera vez desempeñando dichas tareas o por condiciones del ambiente laboral que afecten el correcto desenvolvimiento del mismo.

Tabla IX. **Formato análisis de tareas**

Datos de la tarea				
Área:				
Proceso:				
Actividad:				
Datos del colaborador				
Nombre:				
Puesto:				
Fecha de ingreso	Tiempo en el puesto		Edad	Otros
Observación				
Observador:				
Fecha	Hora inicio	Hora finalización	Observaciones	
Método de observación:				
Con aviso		Sin aviso		
Razón de la observación				
Mejora del procedimiento		Verificación de trabajo		
Observación de tareas paso a paso				
Tarea No	Tarea	Factor humano	Factor peligro	Observaciones

Fuente: elaboración propia.

4.3. Competencias funcionales para el desarrollo del modelo

Se detallan las competencias funcionales con las que cuenta el modelo para su adecuado desarrollo en la empresa, estas competencias funcionales se dividen en tres, las que se describirán en los subtítulos 4.3.1, 4.3.2 y 4.3.3.

4.3.1. Competencias de direccionamiento

Estas competencias abarcan las habilidades y características que sirven para desarrollar los lineamientos de la empresa y los objetivos, para que de tal manera se logre ejecutar el plan estratégico, el plan estratégico está basado en la misión, visión, valores y estructura laboral de la empresa, estableciendo de esta manera una comunicación precisa y efectiva con los colaboradores de la empresa, facilitando la toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa. Dichas competencias son las siguientes:

- Liderazgo
- Delegación y seguimiento
- Comunicación gerencial
- Poder de decisión

4.3.2. Competencias técnicas y profesionales

Las competencias técnicas y profesionales son todas las que abarcan las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño en el cargo de un área técnica y que describen las habilidades de puesta en práctica de los conocimientos técnicos. Dichas competencias son las siguientes:

- Comunicación eficaz

- Trabajo en equipo
- Aprendizaje personal
- Planeación y control
- Correcto análisis e interpretación de información
- Conocimientos técnicos

4.3.3. Competencias humanas y de interacción

Estas competencias son todas las que abarcan habilidades generales, moral, valores y conciencia, que son el resultado de la mezcla de conceptos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas que posee un ser humano, las cuales le permiten interactuar con el entorno laboral y social. Dichas competencias son las siguientes:

- Confianza
- Responsabilidad
- Relaciones personales
- Adaptabilidad
- Control
- Compromiso
- Sociabilidad
- Tolerancia

4.4. Solicitud de requerimientos por el área de Recursos Humanos

El proceso de selección inicia cuando en determinada área existe una vacante, por lo cual el supervisor de área informa de la necesidad de cubrir dicha vacante al administrador mediante el siguiente formato de solicitud de requerimiento de talento humano.

4.4.1. Formato de solicitud de requerimiento de talento humano

En la siguiente tabla se presenta el formato de la solicitud de requerimiento.

Tabla X. **Solicitud de requerimiento**

Formato de requisición de personal			
1. Datos del solicitante			
Área:			
Nombre del solicitante:			
Código de empleado:		Cargo que desempeña:	
2. Especificaciones de la requisición			
Creación de nuevo puesto		Cobertura de puesto vacante	
Motivo de la vacante (marque con una X la que corresponda)			
Retiro voluntario		Finalización de contrato	
Cancelación del contrato		Promoción o traslado	
Permiso o licencia		Incapacidad por enfermedad	
Incapacidad por maternidad		Jubilación	
Otro:			
Nombre del empleado a sustituir			
Código del empleado a sustituir			
3. Definición del puesto			
Tipo de puesto1:	Administrativo	Operativo	Directivo

Continuación de la tabla X.

Nombre del puesto:					
Área o departamento:					
Ubicación física del puesto:					
Horario de jornada laboral:					
Funciones generales del puesto:					
4. Perfil requerido: (conocimientos generales)					
Escolaridad o grado académico					
Dominio de idiomas:					
Manejo de programas electrónicos					
Habilidades requeridas (señale con una X las que se requieran para el puesto)					
Análisis		Liderazgo		Comunicación	
Comprensión verbal/escrita		Manejo de personal		Facilidad de palabra	
Seguimiento de instrucciones / procedimientos		Negociación		Dominio de público	
Objetividad en el manejo de información		Toma de decisiones		Asertividad	
Capacidad crítica		Poder personal (lograr que sucedan las cosas)		Relaciones interpersonales	

Continuación de la tabla X.

Planeación/Organización					
Iniciativa		Orientado a resultados		Clasificación y orden lógico de información	Trabajo en equipo
Creatividad		Adaptable a cambios		Concentración	Manejo de estrés laboral
Actitudes requeridas (señale con una X las que se requieran para el puesto)					
Responsable		Empático		Emprendedor	Colaborador
Apego a normas					
Otras habilidades o actitudes requeridas:					
Candidato propuesto:					
Solicita:			Autoriza		
Nombre, puesto y firma			Nombre, puesto y firma		
Apartado de uso exclusivo para el Administrador					
Visto Bueno Administrador			Periodo de contratación: Del Al Nivel/ categoría autorizada		

Fuente: elaboración propia.

4.4.2. Aspecto para su diligenciamiento

El supervisor área donde se necesite cubrir una vacante debe gestionar el formato de requerimiento de personal y solicitar la aprobación al

administrador para cubrir la vacante disponible, así mismo, este tendrá la aprobación de la gerencia.

Luego de haber cumplido este proceso, el administrador será el encargado de coordinar las actividades pertenecientes al proceso y dar el visto bueno de la solicitud.

4.5. Instrumentos para el reclutamiento de talento humano

Se detalla la manera y los instrumentos utilizados para el adecuado desarrollo de talento humano, en el reclutamiento interno y externo.

4.5.1. Reclutamiento interno

Este proceso de selección la empresa lo lleva a cabo entre los colaboradores ya contratados.

4.5.1.1. Detección de las necesidades del área

Se debe de realizar una correcta detección de las necesidades del área, estas conllevan a la contratación de un nuevo colaborador, estas necesidades pueden ser:

- Ascensos de colaboradores
- Nuevos puestos
- Vacante vacía

4.5.1.2. Localización de las fuentes de reclutamiento

Según las necesidades del área analizadas anteriormente, se determina la fuente de reclutamiento interno, la cual se acopla mejor a las necesidades del área. Estas fuentes pueden ser:

- Base de datos (Acces, Word, PDF)
- Recomendaciones de colaboradores

4.5.1.3. Elección y aplicación de medios de reclutamiento

Luego de haber localizado la fuente de reclutamiento interno, se escoge el medio de reclutamiento, que, para la empresa por motivos de facilidad de información a todos los colaboradores, se utiliza una cartelera dentro de la misma.

4.5.1.4. Formato de convocatoria de personal

En la siguiente tabla se presenta el formato de convocatoria de personal.

Tabla XI. **Solicitud de convocatoria**

Descripción del puesto	
Responsabilidades	
Competencias	
Requisitos	
Presentar hoja de vida hasta:	Correo electrónico:

Fuente: elaboración propia.

4.5.2. Reclutamiento externo

Este proceso de selección la empresa lo lleva a cabo con candidatos externos.

4.5.2.1. Detección de necesidades del área

Se debe de realizar una correcta detección de las necesidades del área, que conllevan a la contratación de un nuevo colaborador, estas necesidades pueden ser:

- Ascensos de colaboradores
- Nuevos puestos
- Vacante vacía

4.5.2.2. Localización de las fuentes de reclutamiento

Según las necesidades del área analizadas anteriormente, se determina la fuente de reclutamiento externo, la cual se acopla mejor a las necesidades del área. Estas fuentes pueden ser:

- Página de Facebook
- Agencias de reclutamiento externo
- Volanteo
- Recomendaciones externas de los colaboradores
- Rótulos
- Página web de la empresa

4.5.2.3. Elección y aplicación de medios de reclutamiento

Luego de haber localizado la fuente de reclutamiento externo, se escoge el medio de reclutamiento, que para la empresa por motivos de facilidad y accesibilidad los medios que más se utilizan son: página de Facebook, recomendaciones externas de los colaboradores y volanteo.

4.5.2.4. Formato de hoja de vida

En la siguiente tabla se presenta el formato de hoja de vida.

Tabla XII. Hoja de vida

Formato hoja de vida	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
Fecha de nacimiento:	CUI:
Estado civil:	No. de teléfono
Correo electrónico	Residencia:
Formación académica	
Grado	Institución

Continuación de la tabla XII.

Formación académica complementaria	
Experiencia laboral	
Cargo	Empresa
Referencias personales	
Observaciones	

Fuente: elaboración propia.

4.6. Instrumentos para la selección de talento humano

Se detalla la manera en la que se aplican los instrumentos para la adecuada búsqueda de información sobre los aspirantes que permita el adecuado desarrollo de la selección de talento humano.

4.6.1. Fase de preselección

Para el correcto proceso de preselección, se siguen tres fases que componen dicho proceso, la fase 1 es el análisis y evaluación de hojas de vida,

la fase 2 es la verificación de referencias y la fase 3 es la entrevista para la identificación de competencias, éstas están representadas por el siguiente diagrama. Esta fase sirve como un primer filtro.

4.6.1.1. Análisis y evaluación de hojas de vida

En la siguiente tabla se presenta el formato de análisis y evaluación de hojas de vida.

Tabla XIII. Análisis y evaluación hoja de vida

Formato análisis y evaluación de hoja de vida		
Fecha:		Hora:
Información personal		
Nombre		
Fecha de nacimiento:		CUI:
Estado civil:		No. de teléfono
Correo electrónico		Residencia:
Formación académica		
Grado	Institución	Fecha de graduación
Puntaje de evaluación:		
Formación académica complementaria		
Puntaje de evaluación:		

Continuación de la tabla XIII.

Experiencia laboral		
Cargo	Empresa	Tiempo laborado
Puntaje de evaluación:		
Competencias requeridas		
Puntaje de evaluación:		
Habilidades requeridas		
Puntaje de evaluación:		
Análisis de resultados		
Resultado final de evaluación (puntos totales)		

Continuación de la tabla XIII.

Observaciones
Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

4.6.1.2. Formato de verificación de referencias laborales

En la tabla que continua se presenta el formato de verificación de referencias laborales.

Tabla XIV. **Verificación de referencias laborales**

Formato de verificación de referencias laborales	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	
Información laboral	
Institución	

Continuación de la tabla XIV.

Persona que informa					
Puesto desempeñado					
¿Cuál fue su relación laboral con el aspirante?					
Jefe:		Compañero laboral:		Supervisor:	
Otro:					
Puesto desempeñado por el aspirante:					
Inicio de relación laboral:			Fin de relación laboral:		
Motivo del retiro de la institución:					
Fin de contrato		Despido justificado		Voluntario	Otro
Referencias personales					
<p>¿Cuál fue el mayor aporte que el candidato tuvo al cargo que desempeño y cuáles eran las fortalezas del candidato desempeñando sus actividades?</p>					
<p>¿Podría describir alguna situación que considere crítica, en la que el aspirante estuvo involucrado y la manera en la que este se desarrolló para resolverla?</p>					
<p>¿Podría describir la relación que el aspirante mantuvo con sus colaboradores, dentro y fuera de la empresa?</p>					
<p>¿Volvería a contratarlo?</p>					

Continuación de la tabla XIV.

Competencias laborales
Podría mencionar 5 competencias que el aspirante haya mostrado en el desempeño de sus actividades, mientras estuvo laborando en su empresa
Observaciones
Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

4.6.1.3. Formato de verificación de referencias personales

La tabla que continua presenta el formato de verificación de referencias personales.

Tabla XV. **Verificación referencias personales**

Formato de verificación de referencias personales					
Fecha:			Hora:		
Información personal					
Nombre					
CUI:			Correo electrónico		
Cargo al que aspira:					
Información de referencias					
Institución					
Persona que informa					
Puesto desempeñado					
¿Cuál fue su relación laboral con el aspirante?					
Amigo:		Compañero laboral:		Familia:	
Otro:					
¿Hace cuánto conoce al candidato?					
¿Dónde conoció al candidato?					
Motivo por el que recomendaría al candidato:					

Continuación de la tabla XV.

Referencias personales
¿Podría describir cuales son las cualidades, fortalezas y valores que caracterizan al candidato?
¿Podría describir cuales son las debilidades del candidato?
¿Podría describir cuales son las habilidades que más sobresalen del candidato?
Observaciones
Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

4.6.1.4. Registro de entrevista de incidentes

En la siguiente tabla se presenta el formato de registro de incidentes.

Tabla XVI. Registro entrevista de incidentes

Formato de verificación de referencias personales	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	
Información de desarrollo profesional	
Describa los últimos tres trabajos en los que estuvo y cuál fue el motivo por el que decidió cambiar de ambiente laboral.	
Describa las obligaciones y responsabilidades que usted cree que debe tener como colaborador.	
Describa una ocasión en la que hizo algo de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo.	

Continuación de la tabla XVI.

Describa los beneficios salariales que usted cree merecer por el desarrollo de sus actividades en el puesto solicitado.
Información de eventos conductuales
¿Cuál fue dicha situación? ¿Cómo se involucró usted en ella? ¿Quién o quienes estuvieron involucrados? ¿Qué hizo o dijo? ¿Qué sucedió? ¿Cómo se resolvió?
Competencia confianza en sí mismo Cuenta de manera ejemplo ¿Cómo se siente usted cuando se enfrenta a retos nuevos?

Continuación de la tabla XVI.

<p>Cuando cuenta con un problema que se torna complicado ¿Siente que tiene la capacidad para resolverlo?</p> <p>Cuente de manera ejemplo, si existe una situación en la que se vea imposible resolverla, ¿A pesar de ello siente que es capaz de resolverla?</p>
<p>Conclusiones del entrevistado</p>
<p>¿Cómo se sintió durante la entrevista realizada?</p> <p>¿Cuáles son sus percepciones respecto a esta entrevista?</p>
<p>Elaborado por:</p>
<p>Revisado por:</p>
<p>Aprobado por:</p>

Nota: en la sección de información de eventos conductuales, se detalla una competencia con sus respectivas preguntas, estas preguntas pueden ser más, dependiendo del criterio del entrevistador como se mencionó anteriormente en el inciso 3.5.2.4.

Fuente: elaboración propia.

4.6.1.5. Evaluación de competencias organizacionales

En la tabla siguiente se presenta el formato de evaluación de competencias.

Tabla XVII. **Evaluación competencias organizacionales**

Formato evaluación de competencias organizacionales		
Fecha:		Hora:
Información personal		
Nombre		
CUI:		Correo electrónico
Cargo al que aspira:		
Información personal del entrevistador		
Nombre		
Puesto actual		
Celular		
CUI		
Valoración de competencias organizacionales		
Competencia	Conducta	Punteo

Continuación de la tabla XVII.

Observaciones
Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

4.6.1.6. Ponderación de factores del proceso de selección

Para la ponderación de factores del proceso de preselección, es importante tener en cuenta que se tengan bien definidos los factores y las ramas que componen esos factores, por ello la ponderación estará dividida de la siguiente manera:

- Factor análisis y evaluación de hojas de vida: este factor tiene un porcentaje de calificación de 15 %.
- Factor verificación de datos y referencias: este factor tiene un porcentaje de 40 %, y está dividido de la siguiente manera:

- La verificación de experiencia académica, tiene un porcentaje de 10 %.
- Verificación de datos y referencias laborales, tiene un porcentaje de 15 %.
- Verificación de datos y referencias personales, tiene un porcentaje de 15 %.
- Factor evaluación de competencias organizacionales: tiene un porcentaje de 45 %.

En consecuencia, después de la ponderación, se diligencia el formato respectivo en que se coloca el punto final de cada factor.

Tabla XVIII. **Ponderación de factores**

Formato de ponderación de factores	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	
Información personal del entrevistador	

Continuación de la tabla XVIII.

Nombre		
Puesto actual		
Celular		
CUI		
Factor	Ramas de factor	Punteo
Análisis y evaluación de hojas de vida	Ninguna	
Verificación de datos y referencias	Experiencia académica Referencias laborales	
	Referencias personales	
Evaluación de competencias organizacionales	Ninguna	
Punteo final	_____	
Observaciones		

Continuación de la tabla XVIII.

Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

4.6.2. Fase selección

Esta fase esta denominada segundo filtro o ultimo filtro, dado que en esta solo están los candidatos más idóneos para cubrir la vacante y serán seleccionados los más competentes según el número de vacantes existentes.

4.6.2.1. Prueba psicométrica

Las pruebas psicométricas que se recomienda sean utilizadas en la empresa de acuerdo a las necesidades y competencias gerenciales establecida, dado que la empresa cuenta con un personal de distintos niveles académicos, son las siguientes:

- Prueba GRDN: esta es una prueba que el área que mide es la personalidad a nivel organizacional de directivos, jefes ejecutivos y empleados, tomando en cuenta una escolaridad profesional o preparatoria, midiendo responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad, cautela, originalidad y relaciones, su duración es aproximadamente de 40 minutos.

- Prueba 16 FP: esta es una prueba que el área que mide es la personalidad a nivel ejecutivo, jefes y empleados, tomando en cuenta una escolaridad profesional o preparatoria, midiendo el razonamiento, estabilidad, dominancia, sensibilidad, aprensión, autosuficiencia, tensión, ansiedad, autocontrol, dureza e independencia, el tiempo de duración de dicha prueba es de 40 minutos.
- Prueba CLVR: esta es una prueba que el área que mide es el comportamiento, a nivel organizacional de jefes, ejecutivos y operarios, tomando en cuenta una escolaridad, profesional, técnica o preparatoria, midiendo el empuje, influencia, estabilidad y cumplimiento, el tiempo de duración es aproximadamente de 20 minutos.

4.6.2.2. Formato de evaluación de competencias humanas y de interacción

Al aspirante se le brinda una serie de casos, los estudia, analiza, y resuelve de la manera en la que los resolvería en la vida real, y con base con sus respuestas se le otorga el puntaje de cada competencia establecida por la empresa que se le está midiendo. El puntaje tendrá una escala de 1 a 5, detallándose de la siguiente manera:

- De 0 a 2 puntos, insatisfactorio
- De 3 a 4 puntos, aceptable
- 5 puntos, satisfactorio

Tabla XIX. **Evaluación de competencias humanas**

Formato de evaluación de competencias humanas	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	
Información personal del entrevistador	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
CUI	
Evaluación de competencias	
Competencia	Punteo
Observaciones	

Continuación de la tabla XIX.

Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

4.6.2.3. Formato de observación y registro de datos para la evaluación de competencias técnicas y profesionales

La tabla siguiente presenta el formato observación y registro de competencias.

Tabla XX. **Observación y registro de evaluación competencias**

Formato observación y registro para evaluación de competencias técnicas y profesionales	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	

Continuación de la tabla XX.

Información personal del entrevistador	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
CUI	
Evaluación técnica y profesional	
Descripción	Punteo
Limpieza y orden en la redacción	
Manejo adecuado del tiempo utilizado	
Nivel de satisfacción y participación	
Grado de conocimiento de la situación planteada	
Claridad de redacción de solución	
Nivel de autoconfianza en la situación	
Observaciones	

Continuación de la tabla XX.

Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

4.6.2.4. Evaluación de competencias técnicas y profesionales

Se presenta el formato de evaluación de competencias.

Tabla XXI. **Evaluación competencias técnicas y profesionales**

Formato de evaluación de competencias técnicas y profesionales	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	
Información personal del entrevistador	
Nombre	
Puesto actual	

Continuación de la tabla XXI.

Celular	
CUI	
Evaluación de competencias	
Competencia técnica y profesional	Punteo
Observaciones	
Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

4.6.2.5. Evaluación de competencias de direccionamiento

La siguiente tabla presenta el formato de competencias de direccionamiento.

Tabla XXII. **Evaluación competencias direccionamiento**

Formato de evaluación de competencias de direccionamiento	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	
Información personal del entrevistador	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
CUI	
Evaluación de competencias	
Competencia de direccionamiento	Punteo

Continuación de la tabla XXII.

Observaciones	
Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

4.6.2.6. Entrevista responsable del área

En la tabla siguiente se presenta el formato de responsable del área.

Tabla XXIII. **Entrevista responsable del área**

Formato de entrevista responsable del área	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico

Continuación de la tabla XXIII.

Cargo al que aspira:	
Factores toma de decisión	
Factor	Observaciones
Presentación	
Fluidez y clara comunicación	
Conocimiento del puesto	
Competencias requeridas en desarrollo de actividades del puesto	
Habilidades asociadas al puesto	
Experiencia en el puesto	
Interés en el puesto	
Puntualidad	

Continuación de la tabla XXIII.

Observaciones
Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

4.6.2.7. Ponderación de factores del proceso de selección

Para la ponderación de factores del proceso de selección, es importante tener en cuenta que se tengan bien definidos los factores y las ramas de cada factor, de modo que la ponderación estará dividida de la siguiente manera:

- Factor pruebas psicométricas: este factor tiene un porcentaje de calificación de 35 %, y está dividido en las siguientes ramas:
 - Prueba de personalidad tiene un porcentaje de calificación de lo que es 20 %.

- Prueba de comportamiento tiene un porcentaje de calificación de 15 %.
 - Factor competencias humanas e interacción: este factor tiene un porcentaje de 35 %, su rama es la prueba de caso escrito.
 - Factor con el responsable del área: tiene un porcentaje de 30 %.
- De modo que después de la ponderación, se diligencia el formato respectivo en que se coloca el punto final de cada factor.

Tabla XXIV. **Ponderación de factores proceso**

Formato de evaluación de proceso de selección		
Fecha:		Hora:
Información personal		
Nombre		
CUI:		Correo electrónico
Cargo al que aspira:		
Información personal del entrevistador		
Nombre		
Puesto actual		
Celular		
CUI		
Factor	Ramas de factor	Punteo

Continuación de la tabla XXIV.

Pruebas psicométricas	Prueba de personalidad Prueba de comportamiento	
Competencias humanas e interacción	Caso escrito	
Entrevista con responsable del área		
Punteo final		
Observaciones		
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

Fuente: elaboración propia.

4.6.2.8. Informe final de selección

En la siguiente tabla se presenta el formato de informe final de selección.

Tabla XXV. **Informe final proceso de selección**

Formato de informe final de proceso de selección	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	
Información personal del entrevistador	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
CUI	
Formación académica	
Institución	Grado
Experiencia laboral	
Cargo	Institución

Continuación de la tabla XXV.

Competencias
Pruebas psicométricas
Entrevista
Observaciones
Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

4.6.2.9. Proceso de retroalimentación proceso de selección

Se presenta el formato de retroalimentación en la siguiente tabla.

Tabla XXVI. **Proceso de retroalimentación proceso selección**

Formato de proceso de retroalimentación proceso de selección	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	
Información personal del entrevistador	
Nombre	
Puesto actual	
Celular	
CUI	
Retroalimentación de competencias	
Competencias candidato seleccionado	Competencias requeridas por el puesto
Retroalimentación destrezas, habilidades y comportamientos	
Candidato seleccionado	Puesto

Continuación de la tabla XXVI.

Retroalimentación conocimientos	
Conocimientos candidato seleccionado	Conocimientos requeridos por el puesto
Observaciones	
Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Fuente: elaboración propia.

4.6.2.10. Formato de evaluación del proceso de selección

Se presenta el formato de evaluación proceso selección en la tabla siguiente.

Tabla XXVII. **Evaluación proceso de selección**

Formato de proceso de retroalimentación proceso de selección	
Fecha:	Hora:
Información personal	
Nombre	
CUI:	Correo electrónico
Cargo al que aspira:	
Información personal del equipo evaluador	
Nombre	
Nombre	
Nombre	
Competencias gerenciales (60 %)	
Habilidades y destrezas (40 %)	

Continuación de la tabla XXVII.

Punteo competencias gerenciales	Punteo habilidades y destrezas
Observaciones	
Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Nota: el objetivo de este formato es evaluar que tanto se han cumplido los procedimientos y evaluaciones al candidato respecto al modelo establecido, midiendo las competencias gerenciales establecidas por la empresa, y las habilidades y destrezas que se requieren para el cargo que se esté optando, el resultado sirve para evaluar si se necesita una retroalimentación para realizar un próximo proceso de selección e ir optimizándolo más en cada ocasión.

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO O MEJORA

5.1. Monitoreo y evaluación del desempeño

A continuación, se detallan aspectos importantes que se deben de tomar en cuenta posteriormente a la implementación del diseño, estos aspectos ayudarán a tener una visión clara sobre cómo se está desarrollando el modelo, como se están desempeñando los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos y ciertas recomendaciones a tener en cuenta para que el modelo implementado se acople a las necesidades de crecimiento de la empresa.

5.1.1. Desempeños a medir

Para medir el desempeño individual de cada colaborador y de esta manera felicitarle por sus fortalezas y retroalimentarle en sus debilidades, se deberán realizar guías de evaluación, siempre tomando en cuenta que se debe de preguntar si ha ocurrido alguna situación específica, por la que ha fallado en alguna de las competencias establecidas en las guías de observación.

5.1.2. Instrumentos de la evaluación del desempeño

Un instrumento de evaluación es una herramienta que se utiliza para documentar el desempeño de un colaborador y verificar los logros obtenidos. De modo que para el presente diseño implementado se recomiendan dos instrumentos de evaluación.

- Lista de cotejo: en la lista de cotejo deberá detallarse aspectos importantes a evaluar como son las capacidades, habilidades, destrezas y conductas de los colaboradores, esta lista puede desarrollarse en el proceso de retroalimentación. La lista de cotejo debe incluir el nombre del colaborador evaluado, la fecha de realización de la observación, el nombre del evaluador, la lista con los ítems a evaluar, dos columnas SI/NO, una sección para observaciones y una escala en la que especifique satisfactorio o insatisfactorio.
- Guía de observación: el objetivo de la guía de observación, será observar y evaluar el desempeño aplicado por el colaborador dentro de la empresa, la metodología de las guías de observación consiste en que los colaboradores saben que son observados, en estas guías de observación se observarán las competencias establecidas por el diseño anteriormente, el diseño de esta guía se encuentra definida en la tabla XXVIII.

Tabla XXVIII. **Guía de observación**

Guía de observación				
Fecha:		Hora:		
Nombre del observador:				
El objetivo de la guía de observación, es observar y evaluar el desempeño aplicado por el colaborador dentro de la empresa				
Puntualidad	SÍ	N O	A VECES	OBERVACIÓN

Continuación de la tabla XXVIII.

Elaboración de actividades en tiempo y forma				
Trabajo en equipo				
Trabajo con calidad				
Responsabilidad con el trabajo				
Resuelve los problemas				
Es líder				
Capacidad de negociación				
Delega y da seguimiento de buena manera				
Cumplimiento de metas				
Comunicación adecuada				
Buenas relaciones interpersonales				
Toma de decisiones				
Se autocontrola				
Observaciones				

Continuación de la tabla XXVIII.

Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

5.1.3. Manuales de evaluación del desempeño

Para el diseño implementado, es importante tener en cuenta que una herramienta útil e importante a la hora de crecer y pensar en acreditación puede ser la elaboración de los manuales de evaluación de desempeño, estos sustentan principios básicos como:

- Dado que la empresa en estudio dispone del recurso humano como el recurso más importante para el logro de sus metas y objetivos, debe tomarse en cuenta con mayor frecuencia el desempeño de sus colaboradores en sus actividades.
- El objetivo principal del sistema implementado es evaluar la forma en que el colaborador evaluado se desenvuelve en el cumplimiento de sus actividades asignadas, de manera que se procure adquirir mayor productividad y calidad en el servicio prestado.
- Es importante que, en el sistema de evaluación de desempeño dentro de la empresa en estudio, todo colaborador evaluado conozca la forma en que se evalúa su desempeño en las actividades asignadas. Es

importante que el colaborador evaluado luego de conocer la forma en que se le evalúa su desempeño reciba una retroalimentación efectiva para su desarrollo profesional dentro de la empresa.

- El objetivo de la creación de este manual consistiría en facilitar la ejecución de las actividades de la empresa y la aplicación de las técnicas establecidas anteriormente por parte del personal administrativo, además de crear una mejora en las relaciones personales entre los colaboradores de la empresa, adquiriendo una comunicación más productiva, clara y positiva, para la obtención de las metas establecidas y facilitar la detección de deficiencias en el trabajo tanto de la organización como individualmente.

Como recomendación en la elaboración del manual de desempeño de actividades, se recomienda que el ciclo de evaluación se divida en dos partes, una evaluación intermedia que estaría comprendida con el periodo 1 de enero a junio y el periodo 2 de julio a diciembre, siendo esta última la evaluación final, el resultado promedio de ambas evaluaciones recibiría el nombre de evaluación final.

5.1.4. Instructivos de la evaluación de desempeño

Los instructivos de evaluación de desempeño tendrán como finalidad determinar y establecer los aspectos y lineamientos importantes para el correcto desarrollo del proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores. La adecuada aplicación de la evaluación del desempeño servirá para que se logren tomar decisiones con fundamento técnico a la hora de rotación de personal.

El alcance del instructivo se centra en tres componentes fundamentales en el desarrollo de las actividades de los colaboradores, estos son:

- Desempeño de las funciones de los colaboradores
- Desarrollo de las conductas de los colaboradores
- Necesidades de desarrollo y capacitación de los colaboradores

En pocas palabras la función del instructivo sería el informar de manera más clara y precisa lo que contiene el manual de evaluación del desempeño.

5.2. Quien debe evaluar el desempeño

El encargado de realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores es el administrador, el deberá de ser el encargado de evaluar en forma individual el rendimiento laboral de cada colaborador e indicarle a cada colaborador el resultado de su evaluación y de presentar los resultados a la gerencia.

5.2.1. Sistema y método a evaluar

El método que se recomienda implantar para el diseño implementado dentro de la empresa en estudio es el método de elección forzada, este consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En este método la persona que será el evaluador debe de escoger forzosamente entre las frases solo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Las ventajas de este método de elección forzada son las siguientes:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas personales.
- La aplicación de este método es sencilla y no requiere de preparación intensiva o sofisticada de los encargados de realizar la evaluación.
- Las desventajas de este método de elección forzosa son las siguientes:
 - Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planteamiento muy cuidadoso y demorado.
 - Discrimina solo los colaboradores buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

5.3. Ventajas y beneficios del diseño basado en competencias

A continuación, se presentan algunas de las ventajas y beneficios adquiridos con el sistema implementado dentro de la empresa en estudio.

5.3.1. Ventajas

En seguida se detallan las ventajas del diseño basado en competencias.

5.3.1.1. Incremento de la productividad

El método implementado dentro de la empresa ayuda a incrementar la productividad de una manera en que se involucra más a los colaboradores, pues existe una relación positiva entre el desempeño de los mismos y las metas

fijadas por la empresa. Todo empieza desde la selección de colaboradores productivos con base en la entrevista y las hojas de vida.

5.3.1.2. Equipos de trabajo más eficientes

Con el diseño basado en competencias los componentes del equipo tienen perfiles y competencias distintas y justo ahí es donde se complementan unos con otros, este diseño ayuda a analizar la información necesaria de cada colaborador, para que de esta manera se logre detectar las ineficiencias o errores que deben corregirse desarrollando nuevas competencias entre los colaboradores, incorporando nuevos colaboradores con perfiles que complementen al grupo o bien reduciendo al grupo.

5.3.1.3. Información objetiva

El diseño basado en competencias brinda la oportunidad de obtener resultados de manera óptimos, estos resultados se logran mediante datos medibles y objetivos, y no solamente mediante las observaciones realizadas.

5.3.1.4. Objetivos bien definidos

El diseño por competencias implementado en la empresa en estudio ayuda a establecer y asegurar que los objetivos laborales sean cuantitativos, medibles y lo más importante que se logren realizar, y darles seguimiento.

Con este diseño se pueden observar deficiencias en la ejecución de tareas e ir las corrigiendo en el camino, y ayuda a alinear los resultados individuales de los colaboradores con la empresa, permite reconocer el trabajo

bien desarrollado, compromete de una manera sana a los colaboradores y los motiva a cumplir con sus actividades establecidas.

5.3.1.5. Optimización de los resultados

El diseño por competencias implementado ayuda a incrementar la productividad mediante un sistema de mejora continua. Los encargados de la ejecución del diseño analizan constantemente las competencias que posee la empresa y las que pueden requerirse, para que de esta manera se propongan acciones que ayuden con las necesidades de cada puesto de trabajo.

5.3.2. Beneficios

A continuación, se detallan los beneficios del diseño basado en competencias.

5.3.2.1. Incremento en la satisfacción y motivación del colaborador

La adaptación del colaborador al puesto de trabajo y a la cultura de la organización, a trabajar por competencias, tiene como consecuencia el incremento en la satisfacción y motivación del colaborador, con ello permite que se maximice su eficiencia en el desarrollo de las actividades, teniendo una visión clara de que es lo que se espera de los colaboradores y cuál es la contribución de los mismos para el cumplimiento de los objetivos.

La satisfacción y motivación tienen una estrecha relación, con el diseño basado en competencias uno de los beneficios para el colaborador es que el reclutamiento de los mismos es de una manera justa y se toma en cuenta primeramente al talento que existe dentro de la empresa antes de tomar en

cuenta talento de fuera, lo que genera una motivación mayor en el colaborador a esforzarse en la realización de sus actividades asignadas pues se siente parte importante de la empresa, un colaborador feliz es un cliente más, de manera que el diseño basado en competencias ayuda a disminuir el ausentismo laboral y la rotación de personal.

5.3.2.2. Sistema de remuneración justo, equitativo y eficiente

Los resultados de la evaluación de desempeño proporcionan una base, para establecer un sistema de remuneración, que sea justo, equitativo y eficiente, resultado de confiar en la valoración del puesto a criterios objetivos, medibles y cuantificables.

Para este diseño basado en competencias uno de los beneficios más sobresalientes y que casi nunca se enfoca en este, es el de la remuneración a los colaboradores por el desempeño de sus actividades, pues este diseño permite que de acorde a las competencias que posee cada colaborador y su preparación dentro de la empresa a partir de los resultados de la evaluación del desempeño se pueda ir realizando la base para establecer un sistema de remuneración justo, equitativo y eficiente.

5.3.2.3. Simplificación en etapas de cambio o mejora organizativa

La simplificación de etapas de cambio es un beneficio que ayuda a la organización de manera permanente pues el proceso de cambio constituye cada una de las actividades que ayudan a la empresa para que esta pueda

adoptar nuevas actitudes, ideas, tecnologías y formas de realizar los procesos establecidos dentro de la misma.

El presente diseño posee como cualidad principal que se involucra a todos los colaboradores a trabajar en equipo y un proceso de cambio se da de forma eficiente cuando todos los colaboradores trabajan en equipo y comprometidos.

Con este diseño se logra que los colaboradores aporten buenas ideas a la empresa, que se sientan dueños de lo que realizan, que la empresa sea un lugar laboral agradable en el que los colaboradores estén motivados y satisfechos.

5.3.2.4. Facilitación de evaluación continua del desempeño en forma generalizada

El implantar el modelo de gestión por competencias, ayuda a facilitar la evaluación continua del desempeño, por lo que la mejora continua de cada colaborador y de la empresa es de manera progresiva.

Dado que la evaluación del desempeño es una parte esencial que de cierta manera suele implementarse en las empresas y es un instrumento que sirve para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos de forma individual.

El diseño implementado en la empresa en estudio es un pilar fundamental para la implementación de la evaluación del desempeño de los colaboradores, como parte de la mejora que el mismo diseño puede tener en caso que la empresa crea necesario esta implementación.

Con ello la empresa logrará: fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos que posee; logrará medir el logro de las actividades y los avances conseguidos; y mejorará aún más el desempeño de los colaboradores mediante la retroalimentación del desempeño.

5.4 Acciones correctivas

Una de las herramientas más recomendables a implementar en el diseño basado en competencias implementado en la empresa, son las acciones correctivas, estas tienen como objetivo determinar las actividades que permiten asegurar el correcto tratamiento de acciones reales o potenciales que existen dentro de un proceso, con el propósito de prever que sucedan o evitar que vuelvan a suceder, entre las acciones correctivas que se pueden implementar al presente diseño se encuentra:

5.4.1. Auditorías internas

Como ya se mencionó anteriormente, si la empresa en estudio busca su certificación, las auditorías internas son un requisito del sistema de gestión de calidad.

Estas auditorías deben de llevarse a cabo de manera planificada para determinar si el sistema implementado se mantiene de manera eficaz, si es conforme a las disposiciones planificadas y si cumple con los requisitos de la norma y del sistema de gestión de calidad que se ha establecido por la gerencia.

La realización de auditorías internas tiene muchos beneficios para la empresa, pues ayuda a detectar fallos existentes en los procesos de gestión

que lleva la organización, permite una mejor comunicación interna a través de reuniones que sirven para transmitir los hallazgos encontrados en dichas auditorías.

Permite que los colaboradores estén informados tanto de sus propias actividades como las del resto de ellos, ayuda a plantear las acciones correctivas y preventivas a llevar a cabo cuando se encuentren no conformidades en las actividades o procesos que se realizan.

5.4.2. Evaluación de satisfacción del cliente

La evaluación de satisfacción del cliente es quizá la acción más importante para la empresa, dado que la información obtenida por la evaluación del cliente es de primera mano, esta información es verídica al ciento por ciento porque viene de los clientes.

Es importante analizar las experiencias de los clientes como usuarios del servicio prestado y a partir de allí lograr elaborar las estrategias más adecuadas para lograr aumentar la satisfacción de ellos.

El objetivo de la evaluación de satisfacción del cliente es lograr fidelización de los mismos, pues al desarrollar acciones que mejoren la calidad del servicio prestado, se incrementará la fidelidad de los clientes, y mediante esta evaluación se puede determinar si la empresa está gastando en atributos que el cliente no valora, por lo tanto, se pueden eliminar y reducir costos.

El formato recomendable de contactar a los clientes para el tipo de servicio que presta la empresa en estudio, para recoger la información de sus respuestas, es una forma online pues en ella se destaca una buena relación coste-beneficio, y

las empresas que contratan los servicios que presta la empresa en estudio tiene rápido acceso a este formato.

5.4.3. Sugerencias relacionadas con el servicio prestado

La empresa deberá implementar un sistema de gestión de sugerencias que ayude a retroalimentar la gestión para la mejora de calidad en el servicio prestado, de manera más real y cercana al cliente, estas sugerencias dan valor añadido a la gestión, pues vienen directamente de los clientes, pero para ello se deberá incentivar la participación de los mismos.

Con la participación de los clientes, las sugerencias permitirán evaluar el nivel de calidad con el que se presta el servicio y se podrá obtener información que ayude a una mejora integral en el servicio prestado.

La retroalimentación debe realizarse por medio de llamada telefónica, a los clientes potenciales de la empresa, siendo la mecánica de la misma la contestación de tres preguntas realizadas por medio del encargado en supervisar el sistema de gestión de sugerencias y respondidas por el cliente.

Las preguntas que deben realizarse se encuentran en un formato de evaluación de sugerencias, es el formato en el que se ha trabajado, este brinda un soporte físico que indica que se ha realizado la gestión de sugerencias, este brinda información que se debe de adjuntar en las estadísticas de la empresa.

El formato de evaluación de sugerencias es el siguiente:

Tabla XXIX. **Evaluación de sugerencias**

Formato evaluación de sugerencias				
Fecha:		Hora:		
Información cliente evaluado				
Tienda:				
Correo electrónico del cliente				
Información personal del equipo evaluador				
Nombre				
Preguntas:				
¿Ha notado un cambio positivo en la actitud de los colaboradores?				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
¿Ha notado un incremento en la calidad del servicio prestado por medio de los colaboradores?				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
¿Se han reducido las situaciones no deseada por parte de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades?				
0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Observaciones				

Continuación de la tabla XXIX.

Elaborado por:
Revisado por:
Aprobado por:

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. La aplicación del diseño del modelo implicará un cambio en la manera de proporcionar empleo, así como tener una selección y reclutamiento de talento humano adecuado en muchos aspectos importantes, mediante la debida evaluación, brindará una guía clara sobre las conductas, competencias y habilidades.
2. Se estableció que de acorde a las competencias con las que cuenta cada colaborador, existiera una remuneración más adecuada al puesto de trabajo debido a que se poseerán parámetros para sus contrataciones. Los filtros definidos en el proceso de selección ayudarán a contar con colaboradores más cualificados para el adecuado desempeño de sus actividades y así el mejoramiento en la calidad del servicio.
3. El modelo de selección por competencias ayudará a complementar las deficiencias del modelo con el que la empresa contaba, se complementaron las competencias necesarias de los colaboradores que prestan el servicio, mediante un diagnóstico del proceso existente.
4. Para la adecuada ejecución del diseño, se tomó en cuenta cual era la dirección a seguir de acorde al plan estratégico de la empresa, para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la gerencia.

5. Con la aplicación de las encuestas se espera las situaciones no deseadas durante el proceso de selección y reclutamiento por parte de los colaboradores disminuyan en un 100 %, lo que confirma la idoneidad del diseño y la correcta ejecución del mismo.

RECOMENDACIONES

1. Continuar con el diseño dado que este brinda un soporte y un proceso eficiente en la consecución de colaboradores capaces y afines a las competencias establecidas por la empresa, para el logro de las metas y objetivos establecidos por la gerencia.
2. Mantener un informe estadístico de la información proporcionada por las entrevistas, guías de observación y cuestionarios, que permitirá tomar decisiones justas al momento de encontrar no conformidades en el proceso, al momento de rotación de personal, aumentos salariales, capacitaciones, entre otros.
3. Alinear siempre el diseño del sistema con las metas y objetivos de la empresa, para que el diseño mantenga su eficiencia y cumpla siempre con las metas propuestas por la gerencia.
4. Tomar en cuenta de manera prioritaria los resultados obtenidos de cada evaluación de satisfacción del cliente, para conocer de manera mejor si se está cumpliendo con los objetivos propuestos, por lo que se recomienda realizarse en un periodo trimestral.
5. Realizar reuniones con los miembros del equipo de reclutamiento en un periodo de cada 3 o 4 meses, para analizar los resultados y generar retroalimentación de las situaciones no conformes que se presenten en cualquiera de los procesos, selección, reclutamiento o bien capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha Alicia. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2011. ISBN 9789506414771. 443 p.
2. _____ . *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. 2a ed. Buenos Aires: Granica S.A., 2008. ISBN 978-950-641-477-1. 177 p.
3. Alopeztoral. *Instrumentos de evaluación*. [en línea]. <<https://es.slideshare.net/alopeztoral/instrumentos-evaluacion/>>. [Consulta: 15 de agosto de 2020].
4. BLANCO, Prieto Antonio. *Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista*. [en línea]. <https://sociologia.uniovi.es/personal/pdi/-/asset_publisher/hAt6/content/blanco-prieto-antonio>. [Consulta: 22 de julio de 2020].
5. CAICEDO BUSTAMANTE, Víctor. *Curso de talento y confiabilidad human.: gestión por competencias*. [en línea]. <<https://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-reclutamiento-seleccion-y-contratacion-de-personal>>. [Consulta: 18 de julio de 2021].

6. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 6a ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 530 p.
7. INTECAP. *Competencias básicas y genéricas*. Guatemala: División Técnica, 2001. 145 p.
8. _____. *Gestión de recurso humano por competencia laboral*. Guatemala: 2001.
9. _____. *Guía para elaborar el análisis funcional*. Guatemala: 2001. 89 p.
10. PINTO VILLATORO, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. 1a ed. México. McGraw Hill Interamericana. S.A. de C.V. 2000. 545 p.
11. SPENCER Y SPENCER. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993. 384 p.