



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
“CORDILLERA”**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y PERSONAL**

**ELABORAR UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD EN LA MICROEMPRESA ALQUIMIA
CAPACITACIÓN & CONSULTORÍA DMQ 2016**

Proyecto de I + D +I

Investigación, Desarrollo, Innovación

Autora: María Belén Achig

Tutora: Ing. Ángela Camino

QUITO

2016-2017

CONTRATO DE CESIÓN

Yo, María Belén Achig Córdor con cedula de identidad No 172709941-6 de conformidad con lo expuesto en el Art. 46 en la ley de Propiedad Intelectual, que expone “la cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho de otorgar cesiones o licencias a terceros y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de obra sin perjuicio a los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra a la forma establecida en el contrato”; en conformidad con lo establecido en los cuerpos de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Tecnológico Superior Cordillera, en mi calidad de autor de trabajo de titulación que lo he desarrollado para la obtención de mi título profesional, el cual fue denominado: “ELABORAR UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA MICROEMPRESA ALQUIMIA CAPACITACIÓN & CONSULTORÍA, DMQ 2016”, facultando al Instituto Tecnológico Superior Cordillera para ejercer los derechos cedidos, referidos en los artículos transcritos.

María Belén Achig Córdor.

C.I: 172709941-6

DECLARATORIA

Los conceptos desarrollados en el presente trabajo de investigación los cuales constan de análisis y conclusiones, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, noviembre 2016.

María Belén Achig Córdor

AGRADECIMIENTO

A mis formadores, personas de gran sabiduría, los cuales se han esforzado por ayudarme y guiarme a llegar al punto en el cual me encuentro.

Este proceso no ha sido sencillo, pero gracias al entusiasmo de transmitirme todos sus conocimientos y dedicación, por medio del Instituto Cordillera he logrado importantes objetivos, como culminar esta etapa maravillosa en mi vida con éxito y obtener mi titulación profesional.

DEDICATORIA

A Dios, el me ha dado la sabiduría y entendimiento a lo largo de este tiempo guiándome en cada paso por el buen camino para poder formarme profesionalmente.

A mis padres ya que con su apoyo incondicional, amor, consejos, por su ayudarme con los recursos necesarios, he logrado culminar mis estudios.

A mi compañero incondicional, amigo y pareja que ha estado a mi lado en las buenas y malas. El ha sido una pieza fundamental a lo largo de este tiempo.

Ellos son y serán mi motivación, inspiración y felicidad.

Lucrecia C. & Ricardo A.

Padres.

ÍNDICE GENERAL

CONTRATO DE CESIÓN	i
DECLARATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES	
1.01. Contexto	1
1.02. Justificación	3
1.03. Definición del Problema Central (Matriz T)	4
CAPÍTULO II	
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	
2.01. Mapeo de Involucrados	7
2.02. Matriz de Análisis de Involucrados	8
CAPÍTULO III	
PROBLEMAS Y OBJETIVOS	
3.01. Árbol de Problemas	11
3.02. Árbol de Objetivos	13
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	
4.01. Matriz de Análisis de Alternativas	15
4.02. Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	18
4.03. Diagrama de Estrategias	22
4.04. Marco Lógico	24
CAPÍTULO V	
PROPUESTA	
5.01. Antecedentes	29
5.02. Justificación	30
5.03. Objetivo General	31
5.04. Orientación para el Estudio	31

5.04.01. Definición de la Selección de Personal	31
5.04.02. Importancia de la Selección de Personal.....	31
5.04.03. Definición del Assessment Center	33
5.04.04. Historia del Assessment Center	33
5.04.05. Que es el Assessment Center	34
5.04.06. Aplicabilidad u objetivos del Assessment Center	35
5.04.07. El Assessment Center ¿cuantitativo o cualitativo? ¿Cualificaciones o competencias?.....	36
5.04.08. Etapas del Assessment Center.....	37
5.04.09. Técnicas de Evaluación.....	41
5.04.10. Ventajas del Assessment Center	44
5.04.11. Beneficios del Assessment Center	44
5.05. Relación de Contenidos.....	45
5.06. Metodología.....	46
5.07. Taller	86
5.07.01. Video de Bienvenida (YouTube/ Motivación).....	86
5.07.02. Reglas de oro.....	86
5.07.03. Temas a tratar en la exposición de la propuesta.....	86
5.08. Retroalimentación	88
CAPÍTULO VI	
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	
6.01. Recursos	89
6.01.01. Recursos Humanos.....	89
6.01.02. Recursos Audiovisuales	89
6.01.03. Infraestructura	90
6.01.04. Material de Apoyo	90
6.02. Presupuesto.....	91
6.03. Cronograma	92
CAPÍTULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.01. Conclusiones	93
7.02. Recomendaciones.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz "T"	4
Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados	8
Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas	15
Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	18
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico	24
Tabla 6 Pregunta N° 1	50
Tabla 7 Pregunta N° 2	51
Tabla 8 Pregunta N° 3	51
Tabla 9 Pregunta N° 4	52
Tabla 10 Pregunta N° 5	53
Tabla 11 Pregunta N° 6	54
Tabla 12 Pregunta N° 7	54
Tabla 13 Pregunta N° 8	55
Tabla 14 Pregunta N° 9	56
Tabla 15 Pregunta N° 10	57
Tabla 16 Ficha de Cargos y Responsables	67
Tabla 17 Presupuesto	91
Tabla 18 Cronograma	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de Involucrados	7
Figura 2 Árbol de Problemas	11
Figura 3 Árbol de Objetivos	13
Figura 4 Diagrama de Estrategias	22
Figura 5 Pregunta 1 de la Encuesta.....	50
Figura 6 Pregunta 2 de la Encuesta.....	51
Figura 7 Pregunta 3 de la Encuesta.....	52
Figura 8 Pregunta 4 de la Encuesta.....	52
Figura 9 Pregunta 5 de la Encuesta.....	53
Figura 10 Pregunta 6 de la Encuesta.....	54
Figura 11 Pregunta 7 de la Encuesta.....	55
Figura 12 Pregunta 8 de la Encuesta.....	55
Figura 13 Pregunta 9 de la Encuesta.....	56
Figura 14 Pregunta 10 de la Encuesta.....	57
Figura 15 Organigrama de la Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría.....	66
Figura 16 Flujograma del Proceso de Selección de Personal Interno.....	68
Figura 17 Flujograma del Proceso de Selección de Personal Externo.....	69

RESUMEN EJECUTIVO

ALQUIMIA es un especialista en la creación de programas de formación corporativos microempresa ecuatoriana; involucrando de la plena comprensión de las necesidades del cliente, a la generación de soluciones integrales y sostenibles en el tiempo.

ALQUIMIA utiliza herramientas metodológicas acordes a la realidad del país y permite el diseño personalizado, sistemas eficaces de formación, capacitación, consultoría y supervisión en todos los niveles de la organización.

El objetivo principal es dar a las personas y organizaciones las herramientas para ayudar a mejorar su calidad de vida, la productividad y la competitividad.

ABSTRACT

ALQUIMIA is a specialist in creating corporate training programs Ecuadorian microenterprise; involving from full understanding of customer needs, to the generation of comprehensive and sustainable solutions in time.

ALQUIMIA uses chords methodological tools to the reality of the country and allow custom design, effective training systems, training, consulting and monitoring at all levels of the organization.

The main objective is to give people and organizations the tools to help improve their quality of life, productivity and competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Sabemos que las empresas necesitan en sus puestos de trabajo, personal con varias capacidades específicas para ser desarrolladas, es por ello que este método de selección de personal por competencias laborales es adoptado por los departamentos de recursos humanos de empresas importantes a nivel nacional y mundial. Tratando de esta manera, profesionalizar los puestos de trabajo y garantizar un sistema de control y seguimiento que permita lograr los objetivos trazados día a día.

Es por tal razón que, mejorar sus procesos internos de selección de profesionales para el cargo de consultores – instructores competentes, eficientes y eficaces, se muestra como una alternativa fundamental para incrementar la calidad de los servicios que presta a sus clientes, así como también su rentabilidad y competitividad empresarial.

El presente manual, propone la planificación, diseño, ejecución y seguimiento de un proceso ordenado, sistematizado y enfocado 100% a la selección de aquellos profesionales que se alineen estrechamente a esta filosofía empresarial y permita de esta manera conformar un equipo de trabajo altamente productivo y competitivo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.01. Contexto

En Ecuador, es poco el número de empresas que se acogen a la selección de personal por competencias laborales. “Esta es una técnica que los expertos en RR.HH. utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencias adecuadas, posean competencias concretas predeterminadas por la empresa”. (Ramírez, s/f)

“La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participan otros departamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center”. (Quintero Rendon, Selva Gestion, s/f)

En la ciudad de Quito, la selección de personal por competencias laborales se está incorporando o abriendo en las empresas grandes ya que por las exigencias del mercado necesitan de personal extremadamente capaz y necesario que cumplan con el perfil requerido, teniendo en cuenta sus habilidades, aptitudes y actitudes para el cargo requerido. Es por ello que el departamento de recursos humanos o a su vez el personal que se encarga de la selección gestionan de manera pertinente el ingreso del personal únicamente los que cumplan estrictamente con el perfil y las habilidades solicitadas. Por este motivo las empresas grandes y pequeñas gestionan la selección de personal de manera minuciosa buscando únicamente al personal que cumpla con las competencias y el desempeño requerido.

El presente proyecto de investigación consiste en la elaboración de un manual de selección de personal por competencias laborales, el cual se fundamenta con el fin de perfeccionar la forma de reclutar y seleccionar al personal para la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, que se dedica desde hace cinco años a la capacitación organizacional en varios temas de crecimiento profesional, proporcionando herramientas y parámetros de buenas prácticas empresariales incorporando un nuevo modelo de gestión, orientado al desarrollo personal, social, ambiental de seguridad y calidad. Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para su mejora y beneficio.

Con el fin de que este proyecto de investigación sea adoptado por la microempresa lo único que se pretende es crear o fundamentar las bases para el desarrollo de la selección de personal, incorporando el manual a los procesos que está lleva para fortalecer la gestión del talento humano y la mejora continúa del proceso de selección.

1.02. Justificación

El presente trabajo de investigación, es realizado con el fin de incrementar la efectividad del proceso de selección de personal dentro de la Empresa Alquimia Capacitación & Consultoría, ya que verificando el estado de la misma se encontró; la contratación de personal inadecuado, deficiencia de trabajo en equipo y clima laboral no adecuado, ocasionando así una baja productividad representativa para la empresa.

Cabe resaltar que la alta gerencia se encuentra muy interesada en el presente trabajo de investigación, el mismo que consiste en un proceso de evaluación estandarizado mediante diversas herramientas que logran medir, valorar y analizar adecuadamente el potencial, la capacidad y la experiencia de cada candidato, detectando sus recursos personales y facultades que identifiquen su nivel de liderazgo y sus habilidades para resolver problemas.

Según el objetivo No 9 del Plan Nacional del Buen Vivir, El cual se debe “Garantizar el trabajo digno y sustentable en todas sus formas sin dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad”.

De acuerdo en la elaboración de este proyecto y el objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir, el mismo que ayuda a promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y la reducción de la informalidad, garantizando el cumplimiento de los derechos laborales, fortaleciendo la formación ocupacional articulados a la necesidad del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral. Reduciendo la informalidad y alcanzando un porcentaje digno de colaboradores capacitados.

1.03. Definición del Problema Central (Matriz T)

Tabla 1

SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Productividad reducida y escaso compromiso del personal en las actividades asignadas	Inexistencia de un manual de selección de personal por competencias laborales en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría				Personal comprometido, mejorando la productividad de la microempresa
FUERZAS IMPULSORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Contratar personal eficiente y adecuado	1	4	4	1	Incremento de Rotación del personal debido a la contratación inadecuada
Lograr eficiencia en el trabajo en equipo	1	4	4	1	Desinterés por parte del personal en las actividades asignadas
Crear buen ambiente laboral	1	4	4	1	Escaso compañerismo, deficiente trabajo en equipo.

Realizado por: Ma. Belén Achig

La Matriz T cuenta de tres etapas donde muestra una situación actual que mantiene la microempresa, la inexistencia de un manual de selección de personal por competencias laborales, si la Dirección General, no muestra el interés necesario y no se ejecuta una acción para este inconveniente, se obtendrá una situación empeorada como la productividad reducida y escaso compromiso del personal. Con este proyecto de investigación y con la propuesta se pretende mejorar esta situación para el beneficio de la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría obteniendo un personal comprometido, mejorando su productividad.

Para esto se cuenta con la primera fuerza impulsadora, *la contratación de un personal eficiente y adecuado* el cual tiene una intensidad de 1(baja), debido a un seguimiento deficiente en las actividades de la contratación de personal, al aplicar esta estrategia se generaría un gran potencial de cambio 4(medio alto), con la implementación de este manual de selección de personal se notara y evidenciara la *disminución de la rotación del personal* (instructores, capacitadores, facilitadores), logrando obtener un personal adecuado e idóneo para los puestos requeridos. La fuerza bloqueadora es el incremento de rotación del personal debido a la contratación inadecuada, en el cual la intensidad es 4(medio alto) y con esta estrategia de cambio se pretende llegar y generar la intensidad de 1(bajo). La microempresa debe de tomar en cuenta que la selección adecuada y exitosa del personal mejorara su efectividad y productividad.

La segunda fuerza impulsadora es *lograr la eficiencia en el trabajo en equipo*, el cual tiene una intensidad de 1(bajo), debido a una organización deficiente dentro de la microempresa, el potencial de cambio al que se quiere llegar es a 4(medio alto) de esta manera se evidenciaría la efectividad de la microempresa por medio de un personal unido y comprometido. La fuerza bloqueadora se da por *el desinterés del personal en las tareas asignadas*, en el cual da una intensidad de 4(medio alto), con la estrategia de cambio que se quiere implementar el potencial de cambio seria 1(bajo), logrando eliminar o disminuir el desinterés que presenta el personal en las tareas asignadas.

Como tercera y última fuerza impulsadora se tiene el *crear un buen ambiente y clima laboral*, que en este momento tiene la intensidad de 1(bajo) debido a la situación actual presentada generando en el personal el malestar en sus puestos de

trabajo, con un potencial de cambio a 4(medio alto) logrando que el personal se sienta comprometido y generando mejor estabilidad y ambiente en las actividades asignadas. La fuerza bloqueadora es el escaso *compañerismo* y *deficiente trabajo en equipo*, con una intensidad de 4 (medio alto), con un potencial de cambio a 1(bajo), tratando así de generar un ambiente laboral adecuado para el personal.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.01. Mapeo de Involucrados

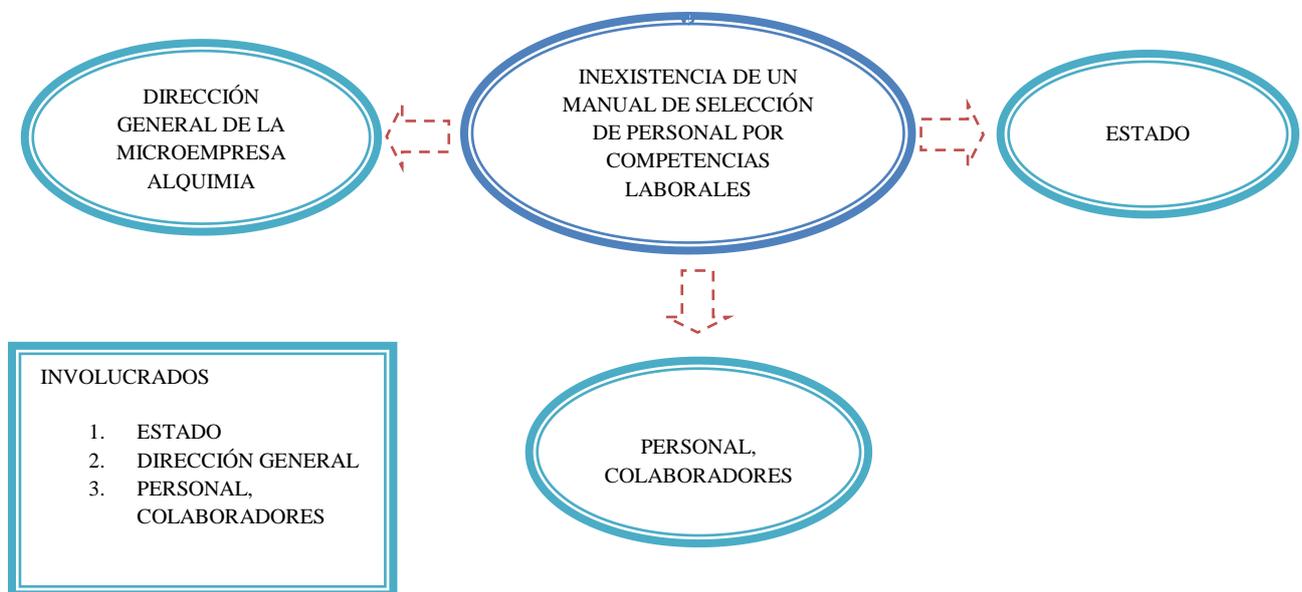


Figura 1

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

2.02. Matriz de Análisis de Involucrados

Tabla 2

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS CAPACIDADES	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
ESTADO	Cumplimiento de las leyes normas y obligaciones en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría	Evasión de las normas leyes y obligaciones	Resolución No. Adm-10-002-Superintendencia de compañías. Título II de la estructura funcional, capítulo I funciones de la superintendencia de compañías, Art. 7 en el ámbito de mercado de valores literal "K"	Personal rinda eficientemente con las actividades encomendadas dentro de la empresa para garantizar el correcto funcionamiento mejorando la productividad de la microempresa.	Sanciones que impidan el libre funcionamiento de la microempresa en sus actividades
DIRECCION GENERAL	Reducción de rotación del personal debido a la contratación inadecuada	Personal evaluado de manera deficiente	Ministerio de Trabajo. Título VI, Capítulo I, de los organismos y las autoridades, Párrafo 7mo de la dirección de empleo y recursos humanos, Art. 556, literal 1- del Cód. Trabajo	Contratar personal eficiente y adecuado	Procesos de selección no eficientes
PERSONAL, COLABORADORES	Escaso compañerismo, deficiente trabajo en equipo.	Escasa solvencia familiar	Ministerio de Trabajo Título Preliminar- Disposiciones Fundamentales del Código de Trabajo Art. 2	Crear buen ambiente laboral	Escasa efectividad de personal

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

La presente matriz de análisis de involucrados consta de actores involucrados, en primer lugar está el estado, con un interés sobre el problema central del cumplimiento de las leyes, normas y obligaciones en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, con un problema percibido de la evasión de las normas, leyes y obligaciones; con recursos, mandatos y capacidades de la resolución N°. Adm-10-002-Superintendencia de compañías. Título II de la estructura funcional, capítulo I funciones de la superintendencia de compañías, Art. 7 en el ámbito de mercado de valores literal "K", establece: velar por la estabilidad, solides y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control, y en general que cumplan las normas que rigen su funcionamiento. Con un interés sobre el proyecto de que el personal rinda eficientemente en las actividades encomendadas dentro de la microempresa para garantizar el correcto funcionamiento, mejorando la productividad de la misma; generando un conflicto potencial de sanciones que impidan el libre funcionamiento de la microempresa en sus actividades.

Como segundo actor involucrado se tiene a la Dirección General, con un interés sobre el problema central es la reducción de la rotación del personal, debido a la contratación inadecuada dentro de la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, generando un problema percibido de un personal evaluado de manera deficiente, mediante recursos, mandatos y capacidades del Ministerio de Trabajo. Título VI, Capítulo I, de los organismos y las autoridades, Párrafo 7mo de la dirección de empleo y recursos humanos, Art. 556, literal 1- del Cód. Trabajo donde se estipula la orientación y utilización adecuada de la fuerza laboral del país. Para ello el gerente propietario tiene un interés en el proyecto en la contratación de un personal eficiente y adecuado para la microempresa, generando un conflicto potencial de una escasa efectividad del personal debido a la falta de un proceso de selección adecuado.

Como tercer actor involucrado se tiene al personal de la microempresa o colaboradores, con un interés sobre el problema central en el escaso compañerismo y el deficiente trabajo en equipo, generando un problema percibido de escasa solvencia familiar, bajo recursos, mandatos y capacidades del Ministerio de Trabajo, Título Preliminar-Disposiciones Fundamentales del Código de Trabajo Art. 2, donde estipula la obligatoriedad del trabajo, ya que es un derecho y un deber social, debido a esto el interés sobre el proyecto es crear un buen ambiente laboral, con un conflicto potencial de la escasa efectividad de personal en las tareas y obligaciones encomendadas.

CAPÍTULO III PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01. Árbol de Problemas

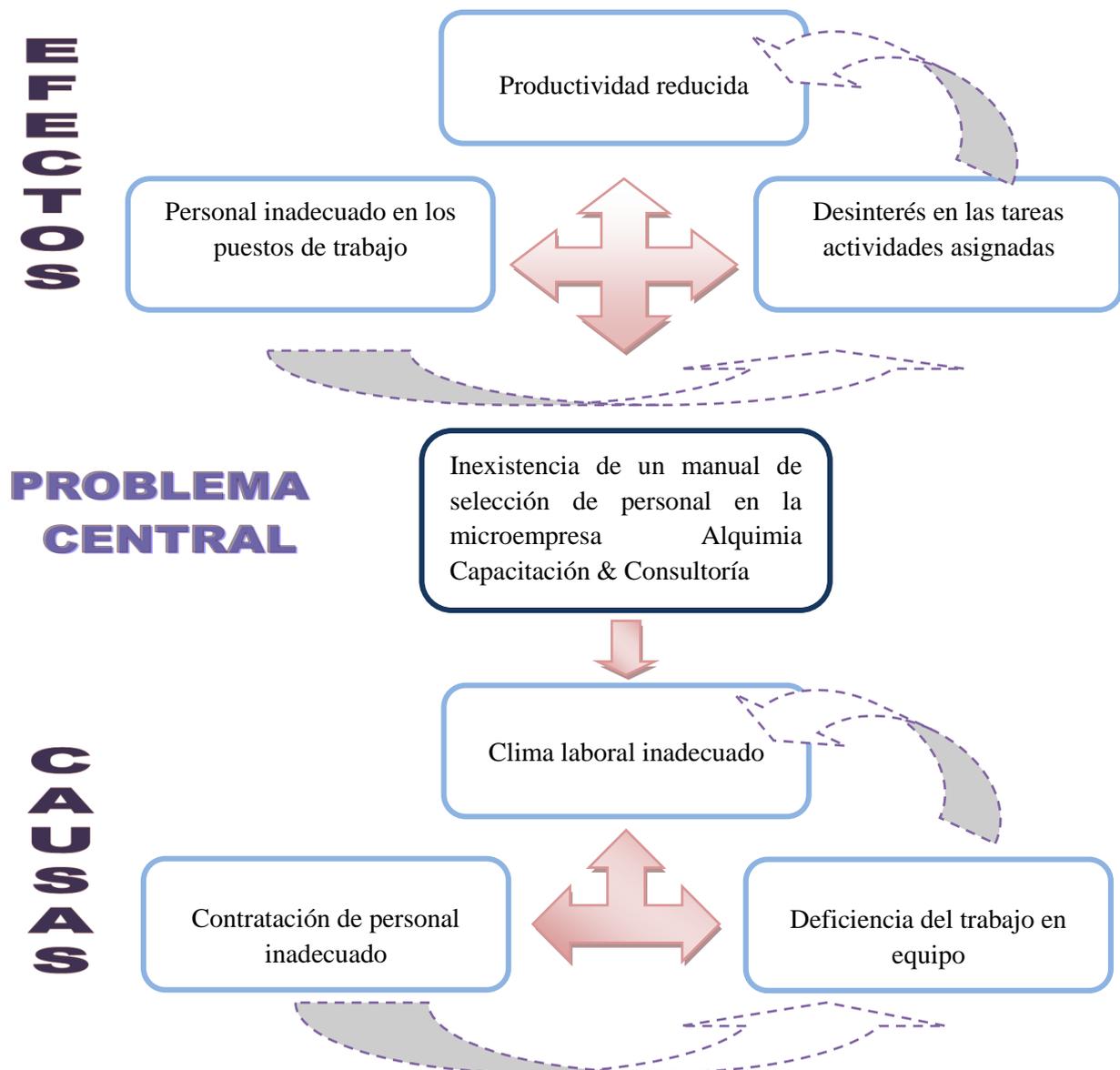


Figura 2

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

El presente árbol de problemas consta de dos etapas en el cual se muestra las causas y los efectos que se presenta por el problema central detectado, que es la inexistencia de un manual de selección laboral por competencias laborales en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, esto generado por las siguientes causas como primera la contratación del personal inadecuado, generando la deficiencia del trabajo en equipo provocando un clima laboral inadecuado en la microempresa. Obteniendo efectos como un personal inadecuado en los puestos de trabajo, esto ocasionando a su vez un desinterés del personal en las tareas asignadas y dando como efecto final una productividad reducida.

3.02. Árbol de Objetivos

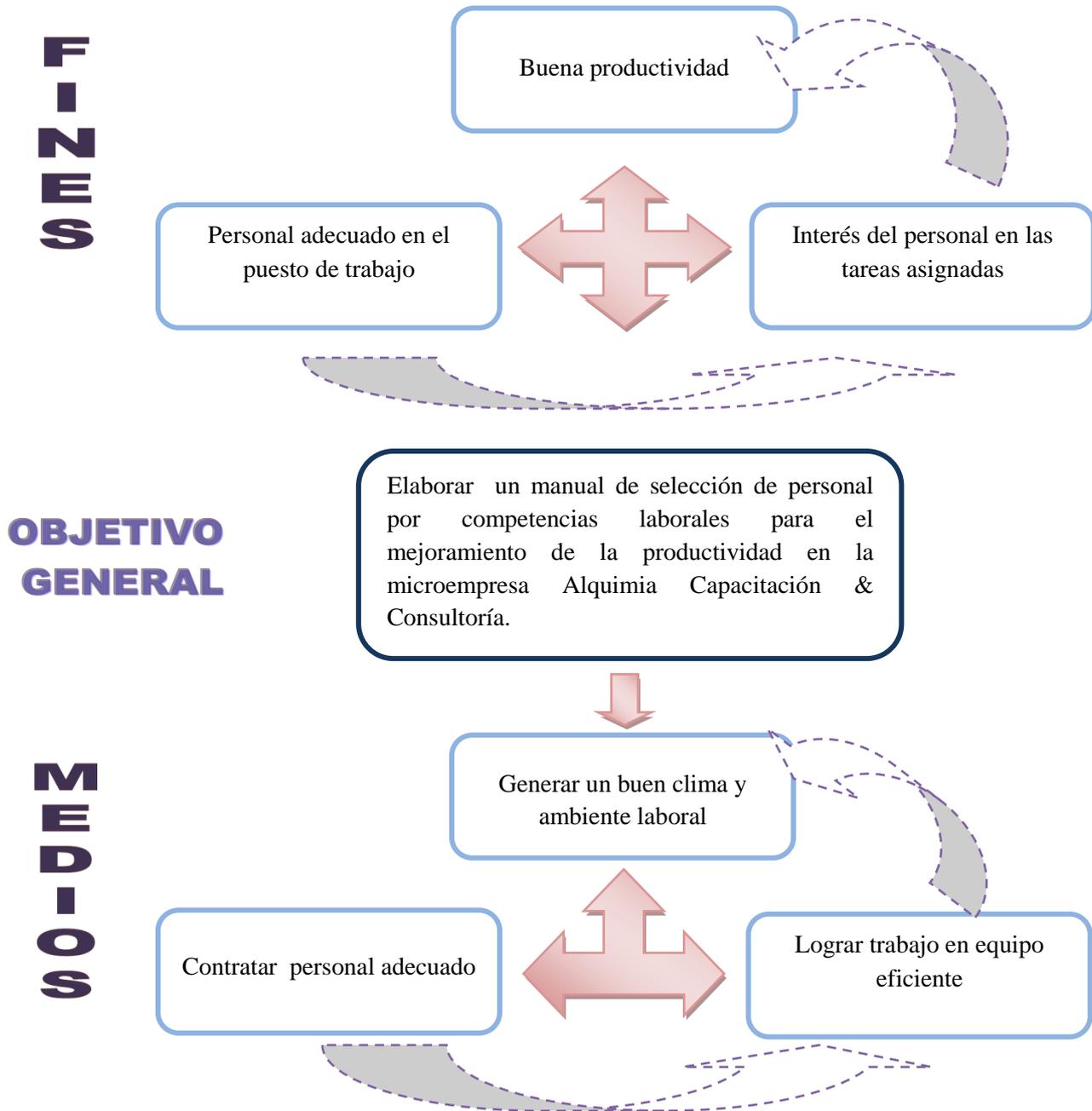


Figura 3

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

El presente árbol de objetivos consta de dos etapas en el cual se muestra los medios y fines que se presenta por el objetivo principal que es elaboración de un manual de selección de personal por competencias laborales, para el mejoramiento de la productividad en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, para esto se ha generado los siguientes medios, que es el contratar personal adecuado, un trabajo en equipo eficiente logrando un buen clima laboral en la microempresa, generando así los siguientes fines, un personal adecuado en los puestos de trabajo, ocasionando a su vez un mayor interés en la ejecución de las tareas asignadas y logrando como ultimo una buena productividad y efectividad de la misma.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.01. Matriz de Análisis de Alternativas

Tabla 3

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	POLÍTICA	TOTAL	CATEGORIA
Contratar personal adecuado	5	5	5	5	5	25	ALTO
Lograr trabajo en equipo eficiente	5	5	5	5	5	25	ALTO
Generar un buen clima y ambiente laboral	5	5	5	5	5	25	ALTO
Elaborar un manual de selección de personal por competencias laborales, para el mejoramiento de la productividad en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría DMQ 2016	5	5	5	5	5	25	ALTO

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

En la presente matriz de análisis de alternativas en primer lugar se tiene los objetivos propuestos en la realización de este proyecto, como primer punto se tiene la contratación de un personal adecuado con un impacto sobre el propósito de 5(alto) ya que la contratación adecuada del personal genera a largo plazo la estabilidad del

ELABORAR UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA MICROEMPRESA ALQUIMIA CAPACITACIÓN & CONSULTORÍA DMQ 2016

mismo y la mejora en la productividad de la microempresa. De la misma manera se tiene la factibilidad técnica con una intensidad de 5(alto) ya que, con la investigación que se está realizando se pretende llegar a la veracidad en toda la información para que esta beneficie en el crecimiento de la microempresa. También se cuenta con la factibilidad financiera, con un potencial de 5(alto), pues se necesita de financiamiento por parte de la microempresa para la debida implementación de este manual, brindando el seguimiento necesario para demostrar su efectividad. En la factibilidad social se presenta una intensidad de 5(alto), ya que el motivo principal de este proyecto es garantizar el bienestar del personal motivando a que la sociedad admita la elaboración de este proyecto para su propio beneficio. En la política se tiene una intensidad de 5(alto), ya que el proyecto a realizarse debe ampararse bajo las políticas establecidas tanto de la microempresa como del instituto que avala su veracidad y legalidad del proyecto, con la categoría final de una intensidad de 25(alto), que asegura la veracidad y efectividad de la elaboración de este proyecto.

El segundo objetivo específico es lograr un trabajo en equipo eficiente, con un impacto sobre el propósito de 5(alto) ya que lograr un buen trabajo en equipo garantiza la efectividad de la microempresa, obteniendo una buena comunicación entre el personal; en la factibilidad técnica obteniendo un impacto de 5 (alto), por la efectividad de la técnica que se utilizara en la elaboración de este proyecto, por medio de la factibilidad financiera con un potencial de 5(alto), generando la estabilidad para cumplir las expectativas de este proyecto. En la factibilidad social se tiene un impacto de 5(alto), ya que el trabajo en equipo eficiente genera buenas relaciones interpersonales dentro de la microempresa garantizando que la sociedad avale la elaboración de este proyecto. En la política se obtiene un impacto de 5(alto) ya que en la elaboración de este proyecto se basa en seguir las leyes y reglamentos establecidos. Con total de 25(alto) generando y garantizando la elaboración efectiva de este proyecto de investigación.

El tercer objetivo específico es generar un buen clima y ambiente laboral, con un impacto sobre el propósito de 5(alto), ya que el ambiente laboral es sumamente importante para la efectividad esperada del personal y de la microempresa, garantizando el bienestar del mismo y otorgándoles la comodidad necesaria para la realización de sus actividades. En la factibilidad técnica se tiene un impacto de (5) alto, porque con la técnica a utilizarse se garantizará la efectividad del proyecto de investigación, en la factibilidad financiera se tiene un impacto de 5 (alto), ya que se debe tener el financiamiento necesario para la implementación del manual en la microempresa, con un impacto de 5(alto) en la factibilidad social, generando la aceptación de este proyecto ante la sociedad para su debida ejecución y beneficios de los mismos, ajustándose debidamente a las políticas establecidas para la ejecución e implementación de este proyecto con un impacto de 5(alto). Generando un total de 25(alto) demostrando la veracidad de este proyecto en ejecución.

En la elaboración del manual de selección de personal por competencias laborales para el mejoramiento de la productividad, el impacto sobre el propósito es de 5(alto), ya que con esta propuesta a realizar misma que será bajo el método de la investigación se podrá cumplir los objetivos trazados, y es por ello que en la factibilidad técnica tiene un impacto de 5(alto). En la factibilidad financiera y social se cuenta con un impacto de 5(alto), porque se cuenta con el apoyo económico de la microempresa y de la misma manera se asegura la satisfacción que obtendrá nuestra sociedad para su propio beneficio, es por ello que en su elaboración se tomara en cuenta todas la leyes y políticas establecidas correspondientes al instituto y a la microempresa para la aceptación y acreditación del mismo. Obteniendo un total de 25(alto) como impacto siendo este satisfactorio en el análisis de la elaboración de este proyecto de investigación.

4.02. Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Tabla 4

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO DE GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORIA
Contratar personal adecuado	Contar con un buen proceso de selección de personal por competencias para contar con un personal calificado en cada puesto requerido. (4)	Tanto hombre como mujeres tendrán las mismas oportunidades para participar en el proceso de selección de personal. (4)	Un ambiente laboral adecuado permite a la microempresa a la optimización de tiempo y recursos. (4)	Se perfeccionaría el sistema de selección. (4)	Respetar el proceso de selección de personal que se establecerá en la empresa. (4)	20	MEDIO ALTO
Lograr trabajo en equipo eficiente	Mejorar y alcanzar los objetivos trazados por la microempresa. (4)	Tanto hombres como mujeres tendrán la oportunidad de demostrar las competencias necesarias para el puesto. (4)	Facilitara la comunicación y la relación entre los colaboradores de la microempresa (4)	Fomenta la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio. (4)	Promover el diálogo abierto para facilitar libre expresión de ideas y opiniones. (4)	20	MEDIO ALTO
Generar un buen clima y ambiente laboral	Obtener comunicación asertiva (4)	Los colaboradores gozaran de un clima laboral óptimo sin distinción. (4)	Un buen ambiente laboral ayudara a crecer la creatividad y las nuevas ideas. (4)	Facilitaría la interrelación de los colaboradores hacia los demás (4)	Facilitar los recursos necesarios para la efectividad del trabajo. (4)	20	MEDIO ALTO
Elaborar un manual de selección de personal por competencias laborales, para el mejoramiento de la productividad en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría DMQ 2016	Mejorar el proceso de selección de personal. (5)	Brindar oportunidad para que tanto hombres como mujeres puedan acceder a un puesto de trabajo. (4)	Facilitar la adaptación de los colaboradores en sus puestos de trabajo. (4)	Generaría buena productividad y efectividad para la microempresa. (4)	Apoyo incondicional de la dirección general para el departamento de recursos humanos. (4)	20	MEDIO ALTO

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

En la matriz de análisis de impacto de los objetivos, como primer punto se tiene el contratar un personal adecuado con una factibilidad de lograrse de tener un buen proceso de selección de personal por competencias para contar con personal calificado en cada puesto que sea requerido, obteniendo un impacto de 4(medio alto), porque al momento de contar con un buen proceso de selección no solo lo mejoramos, sino que también ayuda a que la microempresa cuente con un personal eficiente y calificado para realizar todas las actividades que corresponden al puesto, con un impacto de género a lograrse que tanto hombres como mujeres tendrán las mismas oportunidades para participar en el proceso de selección de personal con un impacto de 4(medio alto), ya que la microempresa maneja sus procesos sin distinción de género brindando a la ciudadanía las mismas oportunidades de trabajo, con un impacto ambiental de lograr un ambiente laboral adecuado, generando un potencial de 4(medio alto) ya que este permite a la microempresa la optimización de tiempo y recursos, con una relevancia de la perfección del sistema de selección con un impacto de 4(medio alto) mejorando los procesos internos de la microempresa, generando una sostenibilidad del respeto al proceso de selección que se establecerá en la microempresa con la intensidad de 4(medio alto), generando la estabilidad y el debido funcionamiento del manual a implementarse; con un total de 20(medio alto) , garantizando el correcto funcionamiento del manual a elaborarse.

El segundo objetivo específico es lograr un trabajo en equipo eficiente con una factibilidad de lograrse de tal manera de mejorar y alcanzar los objetivos trazados por la microempresa con un potencial de 4(medio alto), ya que al lograr los objetivos propuestos, la microempresa tendrá un mejor funcionamiento, con un impacto de género logrando que tanto hombres como mujeres puedan demostrar las competencias necesarias requeridas para el puesto solicitado con un potencial de 4(medio alto), ya que el género no impide la evolución y productividad de una empresa u organización, con el impacto ambiental de facilitar la comunicación y relación entre los colaboradores de la microempresa con un potencial de 4(medio

alto), ya que una buena comunicación ayudara a agilizar las actividades y funciones de cada uno de los trabajadores, con una relevancia de fomentar la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio generando este un potencial de 4(medio alto) brindando a la microempresa los resultados esperados por parte de los trabajadores, obteniendo una sostenibilidad y promoviendo el dialogo abierto para facilitar libre expresión de ideas y opiniones, con la intensidad de 4 (medio alto), generando este la libre comunicación entre los miembros internos de la microempresa, creando así el ambiente adecuado para la ejecución de este proyecto, con el total de 20(medio alto) dándole la vialidad a este proyecto de investigación.

El tercer objetivo específico es lograr un buen ambiente y clima laborar, con la factibilidad de lograrse obteniendo comunicación asertiva con el potencial de 4(medio alto), ya que de esta manera se mejorara la productividad en la microempresa, con un impacto de género logrando que los colaboradores gozaran de un clima laboral optimo sin distinción alguna con una intensidad de 4(medio alto), ya que de esta manera se beneficiara al personal brindándole el ambiente adecuado para la ejecución de sus tareas, con un impacto de género creando un ambiente para hacer crecer la creatividad y las nuevas ideas con un potencial de 4(medio alto) brindando a la microempresa la capacidad de sobresalir en cualquier inconveniente que se presente, con una relevancia de facilitar la interrelación de los colaboradores hacia los demás con un potencial de 4(medio alto) logrando así la comunicación esperada mejorando la efectividad de los colaboradores, generando una sostenibilidad y facilitando los recursos necesarios para la efectividad del trabajo o actividades con un potencial de 4(medio alto) otorgando al personal la facilidad de sus actividades sin preocupación alguna, con una suma final de 20(medio alto) otorgándole la vialidad en la ejecución de este proyecto.

Como último objetivo es la elaboración de un manual de selección de personal por competencias laborales, para el mejoramiento de la productividad en la microempresa, con la factibilidad de lograrse de mejorar el proceso de selección de personal con un potencial de 5(alto) ya que con la implementación de este proyecto también garantizará el buen manejo del personal encargado del proceso de selección, con un impacto de género al brindar oportunidades tanto a hombres como mujeres para acceder a un puesto de trabajo con una intensidad de 4(medio alto) apegándonos al trabajo sin distinción de género, con un impacto ambiental de facilitar la adaptación de los colaboradores a sus puestos de trabajo con una intensidad de 4(medio alto) logrando un trabajo efectivo, dando paso a la relevancia que generaría buena productividad y efectividad generando una intensidad de 4(medio alto) garantizando la estabilidad de la microempresa en el mercado, con la sostenibilidad del apoyo incondicional de la dirección general para el departamento de recursos humanos, generando este la suma total de 20(medio alto), logrando la efectividad del proceso de selección por medio del manual de selección elaborarse.

4.03. Diagrama de Estrategias

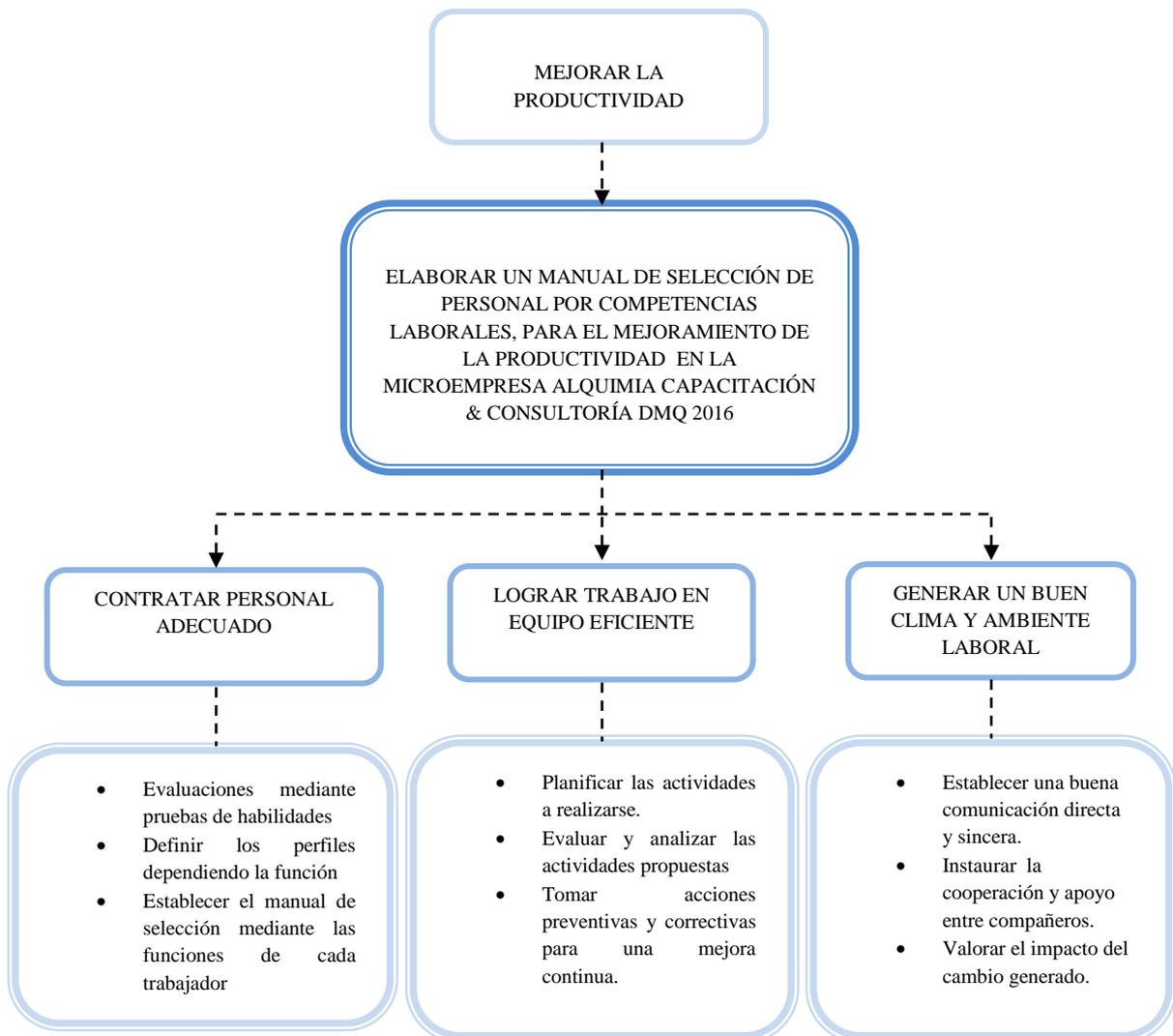


Figura 4

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Este diagrama de estrategias presenta como primer punto el fin específico de mejorar la productividad, con el propósito de elaborar un manual de selección de

ELABORAR UN MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA MICROEMPRESA ALQUIMIA CAPACITACIÓN & CONSULTORÍA DMQ 2016

personal por competencias laborales, para el mejoramiento de la productividad en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, mediante la ejecución de los siguientes medios que son:

- **Contratar personal adecuado**

Para lograrlo es necesario el cumplimiento de las siguientes actividades que garantizaran la efectividad de los objetivos planteados mediante evaluaciones de pruebas de habilidades, definiendo adecuadamente los perfiles de cada función y adecuando el manual de selección de manera que no exista inconformidad alguna.

- **Lograr trabajo en equipo eficiente**

Para lograr este objetivo es necesario cumplir con lo siguiente: planificando las actividades a realizarse, evaluando y analizando las actividades propuestas, tomando acciones preventivas y correctivas de las mismas.

- **Generar un buen clima y ambiente laboral**

Se garantizará su efectividad mediante la ejecución de las siguientes actividades: estableciendo una buena comunicación directa y sincera, instaurando la cooperación y apoyo entre compañeros y la debida valoración que impacto de cambio generado.

4.04. Marco Lógico

Tabla 5

FINALIDAD	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejorar la productividad	A finales del 2017 se contara con el 100% del personal capacitado en la selección de personal por competencias laborales, para el desempeño optimo de sus funciones, la misma que será dirigida para los 8 trabajadores de la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría	Según registros a base de encuestas realizadas en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría.	Mejorar e incrementar el rendimiento de la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, brindando el escenario optimo para su personal
PROPÓSITO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Elaborar un manual de selección de personal por competencias laborales, para el mejoramiento de la productividad en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría DMQ 2016	A finales del 2017 se contara con el 100% del personal capacitado en la selección de personal por competencias laborales, para la implementación correcta del manual a efectuar, mismo que beneficiara a los 8 trabajadores de la microempresa y a su vez al personal nuevo a incorporar.	Según registros a base de encuestas realizadas en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría.	Implementar métodos de selección efectivos para mejorar internamente los procesos y garantizar al 100% su efectividad.
COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Contratar personal adecuado	A finales del 2017 la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, contara con el 100% de la efectividad y cumplimiento de funciones por parte de los 8 trabajadores. Logrando la eficiencia y eficacia en su área de trabajo, generando el ambiente optimo para el cumplimiento de las metas propuestas por la microempresa.	Registro de evaluaciones frecuentes para medir la efectividad de las actividades propuestas, garantizando su efectividad.	Efectividad del personal en sus puestos de trabajo.
Lograr trabajo en equipo eficiente			Coordinación y efectividad en las tareas encomendadas.
Generar un buen clima y ambiente laboral			Satisfacción el personal en sus puestos de trabajo mejorando su productividad.

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

ACTIVIDADES	RESUMEN DEL PRESUPUESTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS DE LAS ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones mediante pruebas de habilidades Definir los perfiles dependiendo la función Adecuar el manual de selección de manera que no exista inconformidad. Planificar las actividades a realizarse. Evaluar y analizar las actividades propuestas Tomar acciones preventivas correctivas para una mejora continua. Establecer una buena comunicación directa y sincera. Instaurar la cooperación y apoyo entre compañeros. Valorar el impacto del cambio generado. 	<ul style="list-style-type: none"> \$40.00 \$20.00 \$20.00 \$30.00 \$20.00 \$20.00 \$20.00 \$10.00 \$20.00 <hr/> <p>SUBTOTAL= \$200.00</p> <p>IVA 14%= \$ 28.00</p> <p>10% DE IMPREVISTOS 20.00</p> <hr/> <p>TOTAL = \$248.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> Facturas Comprobantes de venta Notas de venta Recibos Liquidación de compras 	<p>Las personas seleccionadas a ocupar los puestos ofertados no asistan a las actividades a realizar para la debida evaluación</p> <p>Presencia de dificultades y desacuerdos en la implementación del manual de selección.</p> <p>Descoordinación en las actividades propuestas.</p> <p>Desinterés del personal en la mejora continúa de la microempresa.</p>

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

La matriz de marco lógico está conformada de tres partes fundamentales una de ellas es la finalidad de este proyecto de investigación que es el mejorar la productividad, con los indicadores a base de las encuestas realizadas a personal de la microempresa, generando beneficios para finales del 2017 se contara con el 100% del personal capacitado en la selección de personal por competencias laborales, para el desempeño óptimo de sus funciones, misma que será dirigida al personal de la microempresa (8 personas). Para ver la realidad exacta de este proceso de implementación del proyecto se tiene a los medios de verificación que serán realizados dentro de la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, generando así los supuestos de mejorar e incrementar el rendimiento de la microempresa brindando el escenario óptimo para su personal.

El propósito de este proyecto de investigación es la elaboración de un manual de selección de personal por competencias laborales, para el mejoramiento de la productividad en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, presentando de la misma manera los indicadores generando beneficios para finales del año 2017 se contara con el 100% del personal capacitado en la selección de personal por competencias laborales, para la implementación correcta del manual a efectuar, mismo que beneficiara al personal de la microempresa (8 personas) y a su vez al personal nuevo a incorporar. La veracidad del proyecto a elaborarse, será respaldado mediante medios de verificación que se realizara al personal de la microempresa y generando como supuestos a la implementación de métodos de selección de personal efectivos para mejorar internamente los procesos y garantizar su efectividad.

En los componentes se tiene el contratar personal adecuado, lograr un trabajo en equipo eficiente y generar un buen ambiente y clima laboral, mediante los indicadores generados a través de la encuesta realizada al personal de la

microempresa generando beneficios para el año 2017 en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, contando con el 100% de la efectividad y cumplimiento de funciones por parte de los trabajadores. Logrando la eficiencia y eficacia en su área de trabajo, generando y logrando el ambiente óptimo para el cumplimiento de las metas propuestas por la microempresa mediante los medios de verificación necesarios que comprobaran la realidad de la efectividad del proyecto, con los medios de verificación necesarios que se realizara en la microempresa y generando así los siguientes supuestos que son: la efectividad del personal en sus puestos de trabajo, la coordinación y efectividad en las tareas encomendadas y la satisfacción del personal en sus puestos de trabajo mejorando su productividad.

Las actividades que se realizara para poder cumplir nuestro objetivo son:

- Evaluaciones mediante pruebas de habilidades
- Definir los perfiles dependiendo la función
- Adecuar el manual de selección de manera que no exista inconformidad.
- Planificar las actividades a realizarse.
- Evaluar y analizar las actividades propuestas
- Tomar acciones preventivas correctivas para una mejora continua.
- Establecer una buena comunicación directa y sincera.
- Instaurar la cooperación y apoyo entre compañeros.
- Valorar el impacto del cambio generado.

Tomando en cuenta el resumen del presupuesto valorado por \$200.00 dólares que serán necesarios para cumplir los objetivos propuestos, de la misma manera se cuenta con el porcentaje del 10% de imprevistos, generando así un total valorado en el resumen del presupuesto de \$220.00 dólares. Los cuales serán respaldados por facturas, comprobantes de venta, notas de venta, recibos, liquidación de compras que avalen la veracidad de la información presentada en los medios de verificación. Generando este los supuestos de las actividades a efectuarse los cuales pueden

impedir que se ejecute de manera satisfactoria lo propuesto anteriormente generando en las personas seleccionadas a ocupar los puestos ofertados no asistan a las actividades que se realizaran para la debida evaluación, de la misma manera un impedimento para la ejecución es que se presente dificultades en la implementación del manual de selección, des coordinando completamente las actividades a realizarse y generando poco interés del personal en la mejora continua de la microempresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.01. Antecedentes

En Ecuador, la selección de personal por competencias laborales se está haciendo popular ya que las empresas necesitan en sus puestos de trabajo personal con varias capacidades específicas para ser desarrolladas, es por ello que este método de selección es adoptado por empresas grandes o por los que tengan un departamento de recursos humanos amplio en personal para el desarrollo de selección.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center. (Quintero Rendon, Gestiopolis, 2004)

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. (Quintero Rendon, Gestiopolis, 2004)

El Assessment Center es un método, que se utiliza para evaluar recursos humanos para la gestión, que está conformada por varias técnicas de evaluación. La aplicación

de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo. (Caamaño Muñoz, 2008)

La metodología que se utiliza en un proceso de Assessment Center, es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc., en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que nos llevan a evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc., de los candidatos. (Caamaño Muñoz, 2008)

5.02. Justificación

El presente proyecto de investigación es realizado con el fin de incrementar la efectividad del proceso de selección de personal dentro de la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría, implementando un manual de selección de personal por competencias laborales, basado en la técnica Assessment Center.

El mismo que consiste en un proceso de investigación y evaluación estandarizado mediante diversas herramientas que logran medir, valorar y analizar adecuadamente el potencial, la capacidad y la experiencia de cada candidato. Detectando sus recursos personales y facultades que identifican su nivel de liderazgo y sus habilidades para resolver problemas.

El Assessment Center es una técnica que asegura el éxito de la organización que se haya acogido a la misma para realizar sus procesos de selección de personal.

5.03. Objetivo General

Elaborar un manual de selección de personal por competencias laborales basado en la metodología del Assessment Center.

5.04. Orientación para el Estudio

5.04.01. Definición de la Selección de Personal

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. (Ciego, s/f)

5.04.02. Importancia de la Selección de Personal

Selección de personal es el proceso mediante el cual los postulantes a empleo son clasificados o seleccionados por categorías y de acuerdo con las vacantes a cubrir. (Anónimo, Psicología y Empresa, 2010)

Se puede decir también que es el conjunto de fases sucesivas, en las cuales un postulante a empleo puede ser rechazado o también colocado en un grado diferente, para ser tomado en consideración de acuerdo a las acciones a venir. (Anónimo, Psicología y Empresa, 2010)

Las decisiones a tomar en cuanto a la selección deben hacerse con sumo cuidado, tomando el debido conocimiento analítico de las calificaciones del candidato. (Anónimo, Psicología y Empresa, 2010)

Hay que tener en cuenta la enorme importancia y envergadura, de la selección de un candidato capaz, que tenga un futuro halagador, en cuanto a rendimiento y producción en beneficio de la empresa. (Anónimo, Psicología y Empresa, 2010)

Es de primera instancia, en la selección de personal, sacar el máximo partido de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con el objetivo, de poder conocer y comprender, las personalidades de los candidatos. Así como también sus experiencias, virtudes y causas negativas. Esto con la finalidad de escoger los individuos que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor. (Anónimo, Psicología y Empresa, 2010)

Con un minucioso programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del personal seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la empresa. Aunque existan algunos errores, estos pueden ser subsanados por el trato frecuente con los jefes, supervisores o administradores, quienes deberán dar atención preferente a los nuevos trabajadores. Guiándolos y enseñándoles el trabajo, sus sistemas y procedimientos con el consiguiente beneficio para la empresa. (Anónimo, Psicología y Empresa, 2010)

5.04.03. Definición del Assessment Center

El Assessment Center es una metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de un conjunto de pruebas y situaciones ad hoc, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

Con este método A.C. es muy fácil de entender y mejorar un proceso de selección de personal, desarrollo y formación de trabajadores en una organización. El método de Assessment Center, no es sustitutivo de otros métodos, si no que se utiliza conjuntamente con otros métodos, ya que cada uno de ellos está pensado para un objetivo determinado. El A.C. como se ha dicho en la definición tiene el objetivo de seleccionar a los mejores disponibles, basándose en las competencias actuales, identificando y evaluando los comportamientos para desempeñar un puesto específico. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

5.04.04. Historia del Assessment Center

Como otros muchos métodos y tecnologías, su nacimiento se remonta al ámbito militar, concretamente en Alemania tras la terminación de la 2ª Guerra Mundial, y como resultado del Tratado de Versalles (1919), el ejército alemán estaba en una situación bochornosa, se llegó a la conclusión que la principal causa fue la baja cualificación de los efectivos militares. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

El Assessment Center nace con el objeto de seleccionar de un modo efectivo a los mandos militares más idóneos, su procreador fue Rieffert Psicólogo del ejército vinculado a la Universidad de Berlín. Murray en 1938, profesor de la Universidad de

Harvard, diseñó un método de evaluación de 50 personas a través del A.C. En Inglaterra en el 1942 también se utilizaba para mejorar la sección de mandos militares, con simulaciones individuales y grupales. En EEUU en 1945 se utilizaba el AC para seleccionar al servicio secreto, de la mano de Murray junto a Mc Kinnon y Gardner. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

En España entro el A.C de mano de las multinacionales al final de la década de los 80 y principios de los 90. En la actualidad cada vez se utiliza el Assessment Center entre los especialistas del área para selección de personal, detención de necesidades de formación y desarrollo de carreras profesionales. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

5.04.05. Que es el Assessment Center

A.C. consiste en una evaluación grupal estandarizada del comportamiento, en el que intervienen participantes, observadores o asesores o evaluadores y técnicos en la materia. Los resultados de la evoluciones de cada una de las pruebas se realiza de forma individual por cada uno de los observadores, que posteriormente expondrán en el Comité de Evaluación en los días siguientes a la terminación de las pruebas. La evaluación se hará sobre las conductas o comportamientos que previamente se hayan determinado. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

Por lo tanto, el Assessment Center es un método en el que se integran diversas técnicas tanto de observadores como de moderador, en los que se recogen datos de varios evaluadores, sobre un mismo participante, sobre diferentes competencias ya sea evaluación de potencial, como desarrollo y formación de competencias y en

donde se evalúan varios candidatos simultáneamente. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

Hay que distinguir entre método y metodología, ya que hay profesionales de los Recursos Humanos que utilizan metodología del A.C, pero actúan solos con ejercicios de simulación del A.C, para la evaluación de un candidato. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

5.04.06. Aplicabilidad u objetivos del Assessment Center

(Anónimo, Descuadrando, 2014) El Assessment Center puede utilizarse para diversos ámbitos entre los que destacamos:

1. Evaluación eficaz de las competencias actuales, tanto de personas que trabajen en la empresa como de los que pretendan entrar, con técnicas tanto individuales como colectivas. Uno de los aspectos que da sentido y coherencia al AC es la posibilidad de medir la cualificación del trabajo a través de un conjunto de pruebas inspiradas en una selección de competencias. (Anónimo, Descuadrando, 2014)
2. Evaluación eficaz de las diferentes habilidades o competencias, recreando las características de los puestos a cubrir, pudiendo evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos con respecto al puesto que se evalúa y se pretende cubrir. Entre otra muchas competencias, el A.C puede valorar las siguiente: organización, planificación, seguimiento, idiomas, comunicación, aprendizaje autónomo, influencia sobre las personas, creatividad, dirección de personas, desarrollo personal, análisis de problemas, gestión de proyectos, liderazgo personal, trabajo en equipo, toma de decisiones, etc. El proceso de identificación de competencias es fundamental, una adecuada identificación

de competencias, nos da la posibilidad de elegir aquellas herramientas que mejor se adapte para la evaluación de actitudes, conductas y comportamientos. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

3. Evaluación eficaz en las siguientes situaciones organizacionales. Tales como método de selección y evaluación de postulados (nuevo ingreso), de evaluación de potencial (promociones), intervención de la organización (resolución de conflictos, medición de potencial de gestión, planificación de carrera profesional, selección de supervisores, selección de individuos para actividades especiales, etc. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

5.04.07. El Assessment Center ¿cuantitativo o cualitativo? ¿Cualificaciones o competencias?

El A.C, no se puede decir que utilice Métodos Cuantitativos o cualitativos, ya que utiliza ambas. Decimos que es cuantitativa si se busca la generalización, en cambio es cualitativa cuando se inclina más por elementos divergentes. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

En las técnicas cualitativas se encuentra dentro de una investigación abierta, no impone las cuestiones o asuntos a tratar (sujeto a la investigación), el sujeto investigado marca el camino a través de sus acciones y comportamientos. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

En las técnicas cuantitativas se basan en preguntas cerradas, favorece la imposición del investigador, incluso pudiendo imponer la visión del entrevistador sin

pretenderlo, como así ocurre en un cuestionario estandarizado y teledirigido. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

El A.C combina ambas técnicas, ya que más allá de lo cuantitativo, lo cualitativo puede dar una mejor visión para la comprensión de las manifestaciones. La esencia más profunda de la persona está en relación a su puesto de trabajo y a su entorno personal en que se desenvuelve. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

“En cuanto a las cualificaciones pueden entenderse como el conjunto de competencias profesionales que permiten dar respuesta a ocupaciones y a puestos de trabajo con valor de mercado, y que puede adquirirse a través de la formación o experiencia laboral. Una persona está cualificada cuando en su desempeño laboral, obtiene los resultados esperados, con los recursos y el nivel de calidad debido.” (Ángel José Olaz Capitán. LanHarremanak / 24 / 2011). (Anónimo, Descuadrando, 2014)

Uno de los aspectos que nos facilita el A.C es la posibilidad de descubrir o medir la cualificación del trabajador a través de un conjunto de pruebas inspirada en la selección de competencias. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

5.04.08. Etapas del Assessment Center

(Anónimo, Descuadrando, 2014) En el A.C se pueden distinguir 3 etapas, la preparación con una gran relevancia para el Assessment Center vs el desarrollo,

siguiendo un método elaborado en la fase de preparación vs cierre y devolución de los resultados a los participantes.

Preparación

- Determinación de objetivos, con toda claridad así como los candidatos a evaluar, que previamente a designado el departamento de RRHH. Los objetivos los determina de forma conjunta, el profesional encargado de la metodología, conjuntamente con el máximo responsable de la línea a satisfacer las necesidades. Por lo que cada caso requiere unos objetivos diferentes. (Anónimo, Descuadrando, 2014)
- Rol y elección de observadores y moderadores, el moderador debe de ser un especialista en la materia (ciencias sociales, RRHH, etc.) los observadores no pueden dar opiniones o evaluaciones anticipadas, los observadores tiene que tener una intervención muy limitada y se escogerá entre los jefes de la organización a los observadores. Para ser observador no se requiere formación previa, pero sí que conozcan perfectamente la tarea a realizar. (Anónimo, Descuadrando, 2014)
- Definición del perfil deseado con ayuda del análisis de puestos, identificando las conductas necesarias para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta las tareas de dicho puesto, y se definirán conducta, sub-conductas e iniciativas. (Anónimo, Descuadrando, 2014)
- Estructura de ejercicios en coordinación con objetivos, se elegirán los ejercicios más apropiados para la identificación de conductas deseadas, para la consecución de los objetivos establecidos. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Información previa a los participantes vs preparación y organización de las actividades. Como lugar, fecha, hora y duración aproximada de los ejercicios vs descripción y objetivo de las pruebas vs fecha y modo de comunicación de resultados, todo esto se detalla en lo que se conoce como “bases de la convocatoria”. Y se tendrá que preparar las salas necesarias, con los preparaciones logísticas oportunas, cafetería, baños, etc. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

Desarrollo

- Entrenamiento de los observadores, para ahorra tiempo en el desarrollo de las sesiones evitando dudas y preguntas durante el mismo, al tomar contacto previo con la actividad se obtiene mayor calidad en las evaluaciones y no parece razonable que los evaluadores aprenda con equivocaciones que repercuten en los participantes. (Anónimo, Descuadrando, 2014)
- Recepción de participantes, explicando los objetivos y desarrollo de la actividad. En esta sesión se aprovecha para presentar a la empresa y motivar la participación en las diferentes actividades. (Anónimo, Descuadrando, 2014)
- Realización de ejercicios previamente preparados, las actividades pueden durar entre dos horas y una semana, dependerá del nivel o importancia estrategia para la empresa vs complejidad de las funciones a evaluar vs disponibilidad de los candidatos y evaluadores. Según el informe de “VI jornadas universitarias y III congreso latinoamericano de psicología del trabajo de la UBA” los grupos de actividades estarán compuestos de 15 personas, de los cuales son 7 candidatos vs 3 observadores activos y 5 observadores pasivos. Todos los participantes tiene que tener papel y lápiz, llevar colocado su nombre (bien visible) y un vaso con agua. En cada

actividad se presenta su mecánica, los objetivos de la misma, los ejercicios se realizan conforme a un plan previamente establecido. Si hay que hacer presentaciones, cada uno realiza la suya de diferente tema. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

El A.C también se le conoce como Entrevistas Interactivas Grupales, permitiendo evaluar a varios candidatos en forma grupal. También se busca saber el autoconocimiento de los candidatos sobre sus habilidades. No es necesario que se promueva una participación equilibrada, este hecho también es valorable. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Observación y evaluación de las conductas, los observadores no participan se limitan a observar. La presencia de los mismos es explicada a los participantes. Utilizan los protocolos determinados y al final de cada ejercicio el observador realizará su evaluación de cada participante. Se sigue una matriz establecida previamente, pero esta no es el elemento definitorio para la elaboración de sus respectivas evaluaciones. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

Cierre y devolución

- Discusión de las evaluaciones. Una vez terminado las actividades con los participantes y tras tener ultimadas las evaluaciones de los observadores, se reúnen todos los observadores y moderadores para realizar comparaciones. Se decidirá por consenso cuales son los candidatos para el puesto a cubrir, en donde se indicarán las fortalezas y debilidades de cada uno para la elección del mejor o mejores, y en su caso un listado de necesidades detectadas. Siempre habrá que elaborar un informe de los seminarios realizados. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Información de los resultados a participantes. En todos los casos se dará traslado a los participantes de los resultados de los seminarios. Si la selección es externa se utilizarán los cauces normales establecidos en cada organización. Si es selección interna, se le comunicará con una entrevista con los participantes, a cargo del observador que la realizará en nombre del grupo, en donde se plantearán medidas para el desarrollo de sus debilidades. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

5.04.09. Técnicas de Evaluación

(Anónimo, Descuadrando, 2014) Durante el desarrollo del Assessment Center se plantean las técnicas o simulaciones mediante las cuales nos permitiremos evaluar a los participantes. Las siguientes técnicas a mencionar son las más utilizadas para evaluación de competencias relacionadas con actividades laborales cotidianas, y se pueden llevar a cabo de manera individual o grupal, aunque es más recomendable aplicarlas en grupo debido a que podemos identificar el comportamiento del participante ante situaciones relacionales y sociales.

Las técnicas más aplicadas en la evaluación son:

- Juego de Roles

Es una representación en la que los participantes analizan una situación, que frecuentemente resulta ser un problema o incidente, al cual deben responder asumiendo un papel particular. Puede efectuarse sin ensayo previo y en todo caso el participante debe ser informado brevemente acerca del papel que debe representar. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Estudio de casos

Consiste en la descripción de un evento relacionado con la vida real o con una situación simulada escrita, en video o película. Presenta una serie de condiciones e instrucciones que se deben seguir. Se pueden utilizar para analizar situaciones, presentar conclusiones y tomar decisiones o sugerir conductas a seguir. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- En básquet

En ésta prueba se presentan una serie de documentos que simulan aspectos de procedimientos administrativos del trabajo en los que se le pregunta al candidato acerca de cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca evaluar su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros. En su forma más clásica simula el tipo de material escrito u oral que una persona debe manejar en su puesto de trabajo. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Ejercicio en grupo

Esta actividad busca observar a un grupo de participantes interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Proyectos con base en el trabajo

Es un ejercicio o investigación cuyas limitaciones temporales son flexibles. Son prácticos, más completos y abiertos que las tareas. Por lo general involucran una parte significativa del trabajo que se está desarrollando sin requerir de supervisión cercana, a pesar de que el evaluador puede facilitar apoyo y asesoría. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Presentaciones

Esta prueba consiste en dar a los participantes un ejercicio o tema (o tema libre) para ser preparado en un tiempo determinado (se acostumbra 30 minutos) y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Se pueden evaluar competencias como organización, comprensión, argumentación, conocimiento de la temática, influencia y control emocional, entre otras. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Encontrar hechos

Esta prueba consiste en dar al evaluado escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contesta preguntas suplementarias que cada candidato formule para encontrar la solución. Se valoran aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Ejercicios prácticos

Estas pruebas se pueden diseñar para comprobar habilidades específicas fuera del contexto laboral. Proporcionan evidencias válidas, pero representan una presión distinta a aquella experimentada en una situación real. La evaluación se puede basar en el resultado final de la actividad, en el desarrollo de la actividad o en la combinación de ambas. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Ejercicios de escucha

En estas pruebas se le presenta al evaluado una grabación oral o un video, se evalúa su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas (orales o escritas) realizadas por el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

Dado que la aplicación de éstas técnicas del Assessment Center exige la puesta en práctica de conductas situacionales, se hace necesario contar con el ambiente

propicio para ello. Así que dependiendo de la situación diseñada se deberá estipular el ambiente y los recursos necesarios para su óptima realización. En muchos casos se suele aplicar en un recinto cerrado, donde no haya interrupciones y donde se cuente con la iluminación e infraestructura necesaria para su ejecución. Entre más compleja sea la situación, más exigente será el ambiente y los recursos logísticos para su realización. Se recomienda que una vez establecida la técnica y el contenido del ejercicio, se adecue la actividad al ambiente lo más aproximado posible a la realidad. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

El ambiente incluye tanto la infraestructura locativa como los recursos materiales que favorezcan el desempeño eficaz de cada técnica. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

5.04.10. Ventajas del Assessment Center

Entre las ventajas del Assessment center se destaca su alta fiabilidad y validez, relativo a la menor necesidad de realización de inferencias así como a la potencia de entrenamiento que deben poseer los encargados de la realización de este sistema de evaluación, es decir, las destacadas habilidades y conocimientos que deben poseer los observadores que participen del mismo. Se destaca que en selección de personal (Kupelian, 2003)

5.04.11. Beneficios del Assessment Center

- Se obtiene información precisa y más completa sobre el potencial de las personas.
- Combina la orientación del desarrollo de las personas y la evaluación en un mismo proceso.

- Su presión se fundamenta en ejercicios diseñados para investigar las habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada nivel para el cual la persona es evaluada.
- Por su estandarización permite hacer juicios comparativos válidos.
- Al ser administrada la técnica por especialistas ajenos al área de desempeño, posibilita una visión menos comprometida afectivamente, y por ello en general más objetiva.
- Acorta los tiempos de evaluación en situaciones de respuestas masivas a las convocatorias de una empresa.
- Combina el realismo del proceso de selección preindustrial y las técnicas creadas a partir de las ciencias del comportamiento, poniendo en escena los actores principales de la vida de una organización.

Todas estas ventajas y beneficios logran que las empresas no sean medidas en términos económicos y tecnológicos sino, por las capacidades y el nivel de formación de sus recursos humanos para adaptarse de manera flexible a situaciones inciertas y cambiantes. (Kupelian, 2003)

5.05. Relación de Contenidos

El objetivo principal de este proyecto de investigación es la elaboración de un manual de selección de personal por competencias laborales, misma que tiene por objetivo contar con personal altamente calificado basado en sus habilidades, actitudes y aptitudes que conlleven a la microempresa al crecimiento continuo mejorando su productividad.

Dentro del mismo para lograr nuestro objetivo se debe tener en cuenta que la contratación de un personal adecuado debe ser acompañada de evaluaciones

mediante pruebas de habilidades que manifiesten los resultados de cada persona, definiendo los perfiles de puesto según corresponda la función o actividades. Estableciendo un seguimiento al manual de selección el cual permita se refleje las funciones de cada trabajador.

Planificar las actividades es una manera clave de poder tomar acciones preventivas o correctivas dependiendo de las decisiones tomadas de la misma manera estas serán analizadas antes de ser puestas en práctica, esta acción asegurara el éxito del trabajo en equipo que se desea incorporar en la microempresa mediante la elaboración del manual de selección.

El ambiente laboral que se pretende incorporar estableciendo una buena comunicación siendo esta directa y sincera, instaurando la cooperación y el apoyo entre los compañeros de trabajo, generando un buen clima laboral, el mismo deberá ser valorado para poder apreciar el cambio generado una vez se apliquen todas las actividades para alcanzar los objetivos trazados.

5.06. Metodología

La investigación que se va a realizar en este proyecto de investigación es la cuantitativa, ya que se realizara la recolección de datos que nos ayudara a la verificación de datos obtenidos de una muestra y población y cuyos resultados determinaran el nivel de confianza del trabajo de investigación.

Población: es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común

la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (P.114) (Anónimo, Tesis de Investigación , 2011)

Ya que la población que se presenta en este proyecto de investigación es pequeño se tomara como muestra a toda la población presenta en este caso es de 8 personas mismas que laboran en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Muestra: es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “ es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (Anónimo, Tesis de Investigación , 2011)

En vista que se trabajará con toda la población no se aplica la fórmula de la muestra.

ENCUESTA

“La encuesta es una técnica de investigación de campo; para lograr un mayor acopio de información, la encuesta suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos. Los instrumentos principales de la encuesta son: la entrevista y el cuestionario. Frecuentemente nos ha interesado lo que piensan los demás sobre algún tema, y procedemos a aplicar una encuesta para saber lo que opinan. El instrumento de la encuesta como herramienta de investigación, puede expresar algo más que datos duros, logra dirigir un mensaje cotidiano y simple sobre el sentir y pensar de un colectivo social.” (Anonimo, 2012)

Para ello se utilizara la encuesta que es una técnica de recolección de datos o información, la cual se aplica a un grupo de personas ya sea verbal o escrita, con el fin de obtener la información necesaria para la investigación. Dicha encuesta necesita de un formulario previamente evaluado en el cual las preguntas deben ser lo más explícitas para su debida evaluación.

ENCUESTA

Previo a la socialización de la propuesta de implementación de un sistema de selección de personal por competencias laborales mediante la técnica del Assessment Center en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría.

Indicaciones:

1. Marque con una (X) según corresponda
2. Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la veracidad posible
3. Las preguntas que estén doblemente marcadas no serán tomados en cuenta
4. Tiempo máximo de resolver la encuesta, aproximado de 5 minutos

N	PREGUNTAS	SI	NO
1	Ha tenido alguna capacitación acerca de las técnicas para la selección de personal?		
2	Conoce de métodos y técnicas de selección de personal?		
3	Conoce en qué consiste la selección por competencias laborales?		
4	Conoce los beneficios de la selección por competencias?		
5	Conoce en qué consiste el Assessment Center?		
6	Conoce de los Beneficios del Assessment Center		
7	Cree que la selección de personal es importante?		
8	Cree que se debe aplicar otro método de selección en su empresa?		
9	Conoce o participado de una selección de personal por medio del Assessment Center		
10	Crees usted que existe un buen clima laboral?		

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Preguntas

1.- Ha tenido alguna capacitación acerca de las técnicas para la selección de personal?

Tabla 6

VARIABLES	RESPUESTAS	%
SI	2	25
NO	6	75
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 5



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 75% de la población afirma que no ha tenido una capacitación acerca de las técnicas para la selección, mientras que el 25% de la población asume haber recibido una capacitación acerca del tema.

2.- Conoce de métodos y técnicas de selección de personal?

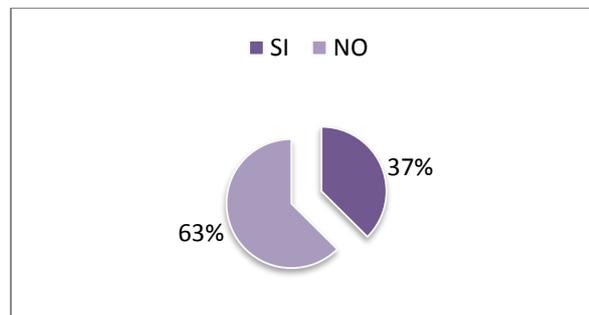
Tabla 7

VARIABLES	RESPUETAS	%
SI	3	37
NO	5	63
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 6



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 63% de la población afirma que no conoce de métodos y técnicas de selección de personal, mientras que el 37% de la población asume si conocerlas.

3.- Conoce en qué consiste la selección por competencias laborales?

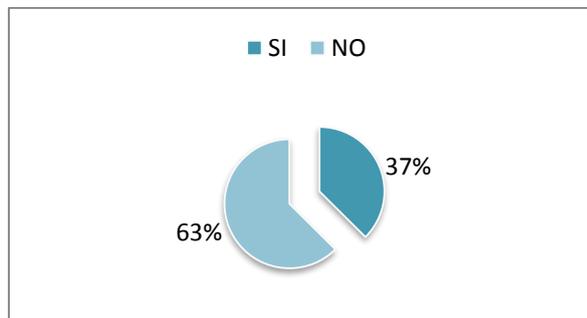
Tabla 8

VARIABLES	RESPUETAS	%
SI	3	37
NO	5	63
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 7



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 63% de la población afirma que no conoce en qué consiste la selección por competencias laborales, mientras que el 37% de la población asume conocerlos.

4.- Conoce los beneficios de la selección por competencias?

Tabla 9

VARIABLES	RESPUETAS	%
SI	3	37
NO	5	63
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 8



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 63% de la población afirma que no conoce los beneficios de la selección por competencias, ya que no ha tenido ninguna capacitación, mientras que el 37% de la población asume conocerlos.

5.- Conoce en qué consiste el Assessment Center?

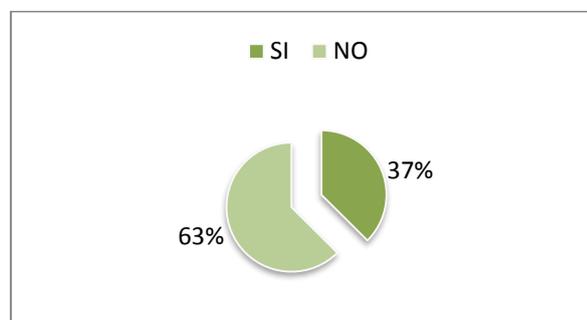
Tabla 10

VARIABLES	RESPUETAS	%
SI	3	37
NO	5	63
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 9



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 63% de la población afirma que no conoce en qué consiste el Assessment Center, ya que no ha tenido ninguna capacitación, mientras que el 37% de la población asume conocerlos.

6.- Conoce de los Beneficios del Assessment Center

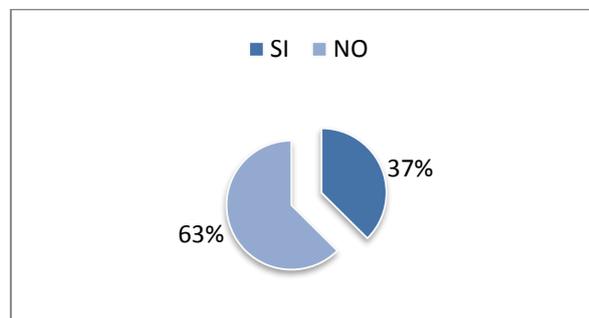
Tabla 11

VARIABLES	RESPUETAS	%
SI	3	37
NO	5	63
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 10



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 63% de la población afirma que no conoce los beneficios del Assessment Center, ya que no ha tenido ninguna capacitación, mientras que el 37% de la población asume conocerlos.

7.- Cree que la selección de personal es importante?

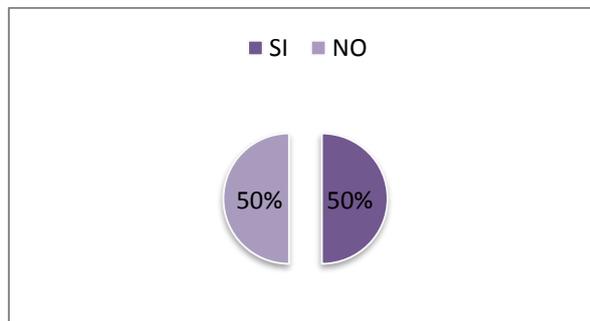
Tabla 12

VARIABLES	RESPUETAS	%
SI	4	50
NO	4	50
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 11



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 50% de la población cree que la selección de personal es importante, mientras que el 50% de la población cree que no lo es.

8.- Cree que se debe aplicar otro método de selección en su empresa?

Tabla 13

VARIABLES	RESPUETAS	%
SI	4	50
NO	4	50
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 12



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 50% de la población Cree que se debe aplicar otro método de selección en la empresa, mientras que el 50% de la población considera que no es necesario.

9.- Conoce o participado de una selección de personal por medio del Assessment Center?

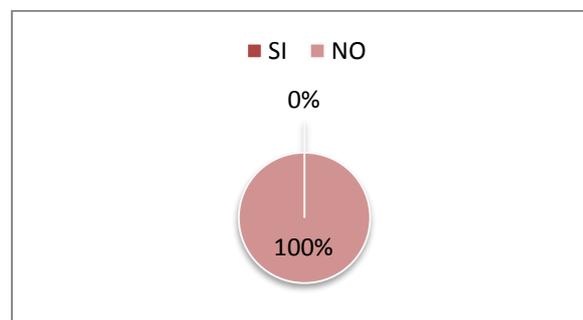
Tabla 14

VARIABLES	RESPUETAS	%
SI	0	0
NO	8	100
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 13



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 100% de la población afirma que no conoce o ha participado de una selección de personal por medio del Assessment Center.

10.- Crees usted que existe un buen clima laboral?

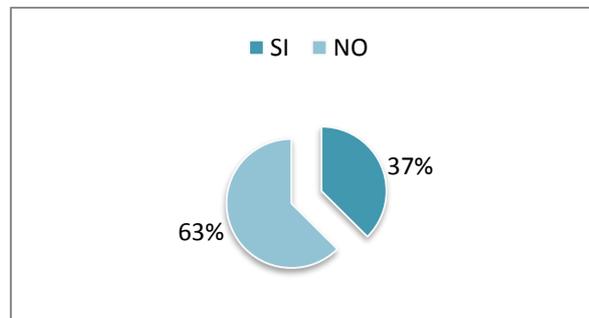
Tabla 15

VARIABLES	RESPUETAS	%
SI	3	37
NO	5	63
TOTAL	8	100%

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Figura 14



Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

Análisis: Mediante la aplicación de la encuesta a la microempresa el 63% de la población afirma que no existe un buen clima laboral en la microempresa, mientras que el 37% de la población considera que si existe.

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

MICROEMPRESA: ALQUIMIA CAPACITACIÓN & CONSULTORÍA

CARGO: CONSULTOR – INSTRUCTOR – FACILITADOR

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, la selección de personal por competencias laborales se está haciendo cada vez más popular debido a los numerosos resultados y beneficios que entrega a quienes lo aplican.

Sabemos que las empresas necesitan en sus puestos de trabajo, personal con varias capacidades específicas para ser desarrolladas, es por ello que este método de selección es adoptado por los departamentos de recursos humanos de empresas importantes a nivel nacional y mundial. Tratando de esta manera, profesionalizar los puestos de trabajo y garantizar un sistema de control y seguimiento que permita lograr los objetivos trazados día a día.

Es por esta definición y diferenciación, que en ALQUIMIA, debido a la necesidad presentada de la inexistencia de un manual de selección de personal por competencias laborales, propone la implementación del mismo para mejorar el rendimiento y la productividad dentro de la microempresa, como lo mencionamos anteriormente. Generando así un clima organizacional óptimo para el desarrollo de actividades y a su vez mejorar eficiencia del trabajo en equipo.

SOBRE LA MICROEMPRESA ALQUIMIA

Alquimia es una microempresa ecuatoriana, especialista en la creación de programas de formación corporativa; que involucran desde la comprensión total de las necesidades de los clientes, hasta la generación de soluciones integrales y sostenibles en el tiempo.

Alquimia, utiliza herramientas metodológicas acordes a la realidad del país y que permiten diseñar a la medida, sistemas efectivos en capacitación, entrenamiento, consultoría y monitoreo a todos los niveles de la organización.

El principal objetivo es brindar a las personas y a las organizaciones herramientas que contribuyan a mejorar su calidad de vida, productividad y competitividad.

Es por tal razón que, mejorar sus procesos internos de selección de profesionales para el cargo de consultores – instructores competentes, eficientes y eficaces, se muestra como una alternativa fundamental para incrementar la calidad de los servicios que presta a sus clientes, así como también su rentabilidad y competitividad empresarial.

El presente manual, propone la planificación, diseño, ejecución y seguimiento de un proceso ordenado, sistematizado y enfocado 100% a la selección de aquellos profesionales que se alineen estrechamente a esta filosofía empresarial y permita de esta manera conformar un equipo de trabajo altamente productivo y competitivo.

Para conocer un poco más sobre la empresa, su filosofía y lineamientos, a continuación describimos los ejes fundamentales de su filosofía, así como también damos inicio al desarrollo del presente manual. El mismo que será aprobado por la dirección ejecutiva de la microempresa, para su pronta aplicación dentro de la estrategia organizacional.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE ALQUIMIA

MISIÓN

“Profesionalizar el nivel organizacional de nuestros clientes en el sector público, privado y social.

Ejecutando programas formativos que brinden soluciones integrales y sostenibles en el tiempo, mediante nuestro método I.D.E.A.S Alquimia.”

VISIÓN

“Ser la empresa referente en el mercado nacional, con proyección internacional. Sustentada en su metodología, propósito social y resultados.”

PROPÓSITO SOCIAL

“Contribuir al desarrollo de la sociedad empoderando el conocimiento para ampliar los horizontes y elevar el nivel de conciencia de los seres humanos.”

POLÍTICA DE CALIDAD

“Ejecutar nuestros procesos y servicios de manera competente con enfoque en el detalle. Garantizando la satisfacción total de nuestros clientes internos, externos y proveedores.”

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

OBJETIVO GENERAL

Diseñar y crear el procedimiento más adecuado, y todos los procesos efectivos que se deben de llevar a cabo para una óptima selección de personal por competencias laborales para el cargo de Consultor, Instructor, Facilitador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Mejorar e implantar el proceso de selección de personal para tener al personal más adecuado en cada puesto de trabajo, bajo el perfil requerido.
- ✓ Proporcionar la integración de los colaboradores a su puesto de trabajo. Empoderándolos con su rol, propósito y resultados.
- ✓ Conocer los lineamientos que debe tener un manual de selección de personal por competencias laborales y el respectivo uso adecuado del mismo.

BASE Y SUSTENTO LEGAL

Según el código de trabajo vigente en el estado ecuatoriano, título preliminar en Disposiciones Fundamentales, señala:

Art. 2.- Obligaciones del trabajo.- el trabajo es un derecho y un deber social.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- el trabajo es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleados y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del código;
2. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 del código.
3. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
4. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

5. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.
6. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de hecho o de palabra o de obra;
7. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
8. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
9. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado.

ALCANCE

El presente manual de selección de personal por competencias laborales proporciona la integración de todos los colaboradores a su puesto de trabajo, beneficiando a la microempresa en la eficiencia de sus servicios internos y externos, conociendo los parámetros que se deben cumplir para que el manual de selección de personal por competencias laborales se muestre efectivo al 100%.

Por tal razón, no está únicamente dirigido al personal directivo o de recursos humanos de la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría. Esta dirigido para el total de la población institucional, en todos sus niveles Directivo, Ejecutivo, Operativo; con el fin de socializar los procesos internos, dando a conocer la manera más óptima y efectiva que se debe llevar a cabo para el cargo de Consultor, Instructor, Facilitador. Y que de esta manera, todo el personal se alinee al nuevo proceso y se adapte al cambio de manera normal y eficiente.

POLÍTICA

A partir de hoy el presente manual de selección de personal por competencias laborales es el método adecuado para seleccionar al personal dentro de la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría. Es por ello que se recomienda implementarla y ejercerla. Teniendo en cuenta lo siguiente:

- El contenido del presente manual de selección de personal por competencias laborales, es de uso exclusivo de la Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría. No está permitido darla a conocer terceros fuera de la misma, copiarla o imprimirla.
- Este manual de selección de personal por competencias laborales garantizará la transparencia en los procesos de selección de personal.
- Dotará de recursos humanos idóneos para el puesto requerido.
- Se Realizará procesos de selección de personal evaluando de la mejor manera las habilidades, actitudes y aptitudes profesionales, atrayendo candidatos talentosos y potencialmente calificados con equidad e igualdad de género y de oportunidades, con un escrupuloso respeto hacia las personas que participan en ellos.

ORGANIGRAMA GENERAL

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, en el cual se representa gráficamente las operaciones, áreas que existen y su debida interrelación. Con el mismo se pretende analizar la estructura de la organización y cumplir con un rol informativo dentro de la misma, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización y su estructura.

En ALQUIMIA usamos el organigrama por departamentalización. Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas. El método usado debe reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento.

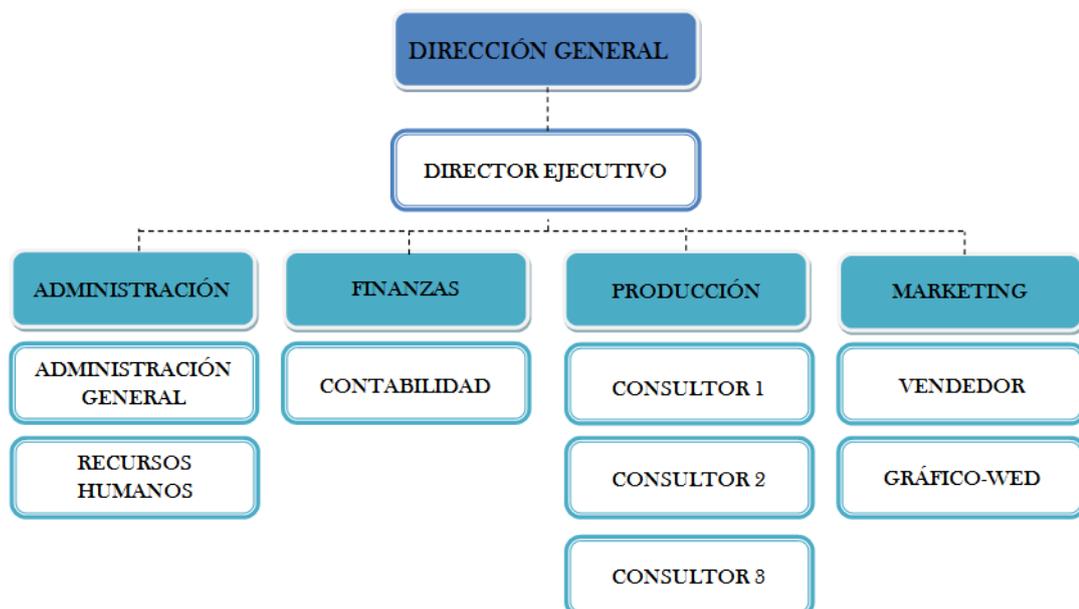


Figura 15

Fuente: **Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría**

FICHA DE CARGOS Y RESPONSABLES

Tabla 16

N	NOMBRE	DEPARTAMENTO	CARGO
1	José Andrés Rivera	Dirección General	Director Ejecutivo / Vendedor
2	Carmen Rosero	Administración	Director Administrativo
3	Belén Achig	Administración	Recursos Humanos
4	Gloria Monta	Finanzas	Contadora
5	Alfredo Martínez	Producción	Consultor 1
6	Andrés Pallero	Producción	Consultor 2
7	Javier Sarmiento	Producción	Consultor 3
8	Darwin Mejía	Marketing	Diseñador Gráfico y Web

Realizado por: Ma. Belén Achig

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

FLUJOGRAMA DEL PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL INTERNO

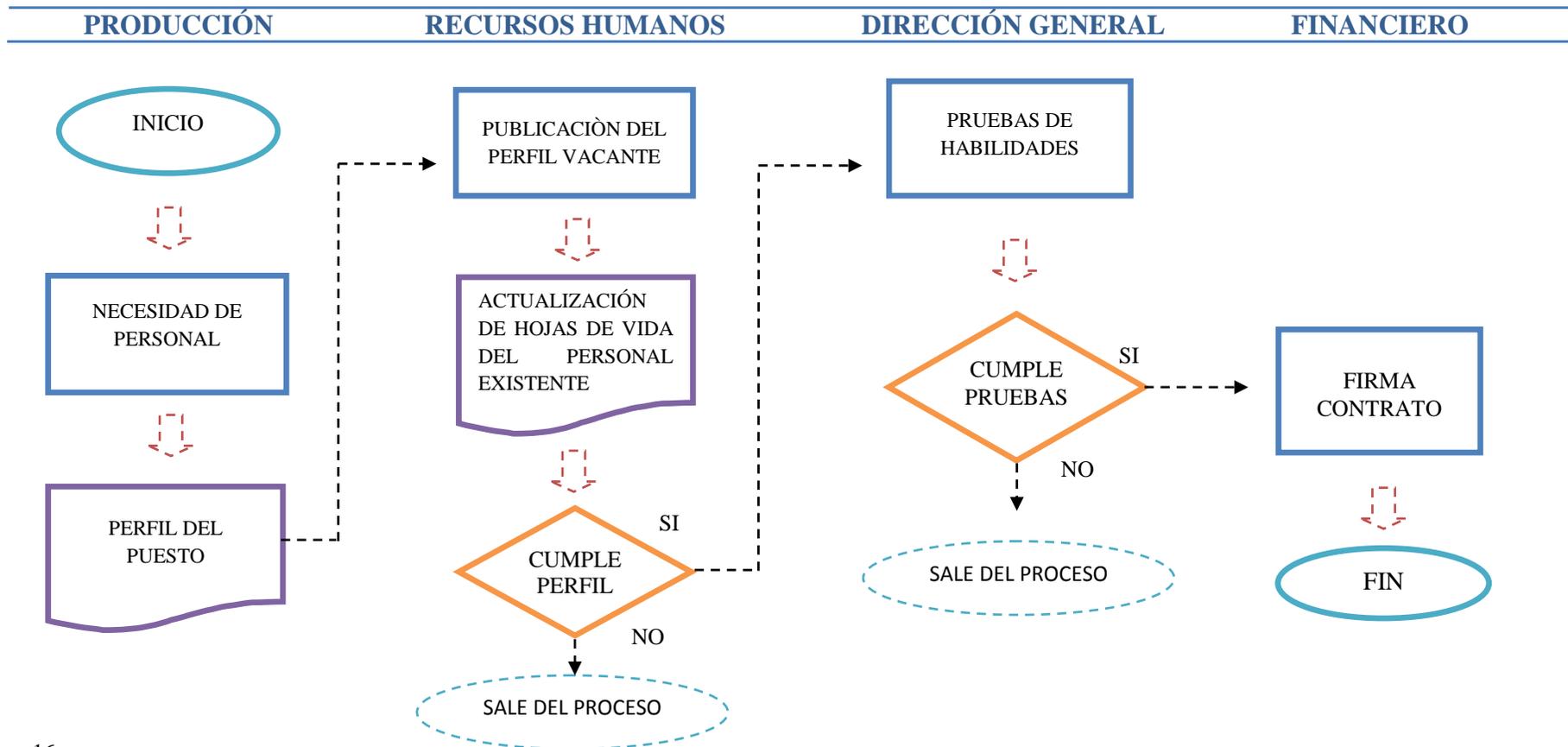


Figura 16

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

FLUJOGRAMA DEL PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO

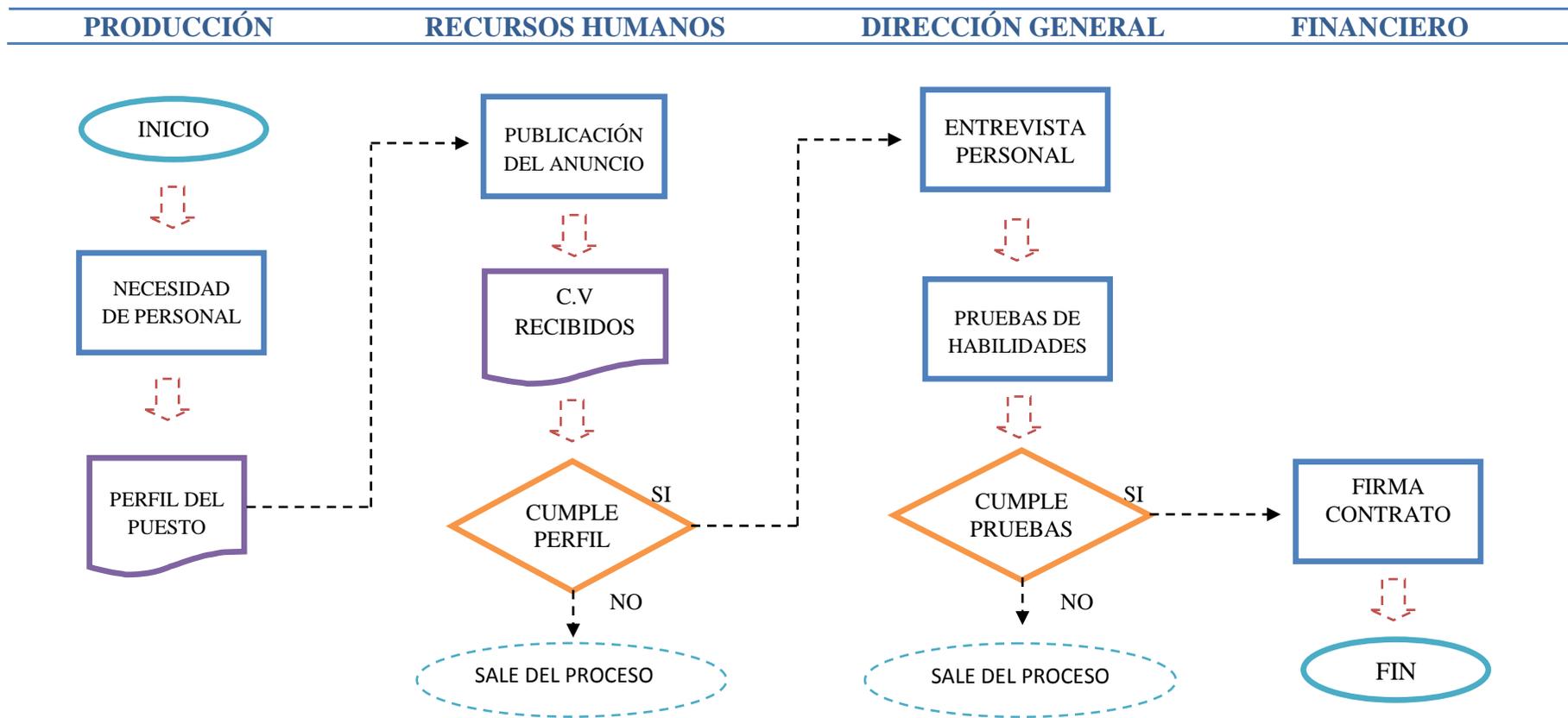


Figura 17

Fuente: Microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría

MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES DIRIGIDO A INSTRUCTORES, FACILITADORES, CAPACITADORES DE LA MICROEMPRESA

ALQUIMIA CAPACITACIÓN & CONSULTORÍA

PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En cada empresa y microempresa se emplean diferentes técnicas y métodos de reclutamiento y selección de acuerdo a las necesidades de las mismas empresas y al giro del negocio que tengan.

En ALQUIMIA, tenemos la responsabilidad de atraer a una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, el reclutamiento comienza a partir de las necesidades del puesto requerido en este caso específico de facilitador, instructor, capacitador.

Para ello como fuente de reclutamiento se lo realiza en el siguiente orden:

I. Determinar la necesidad del puesto que se necesita en ALQUIMIA

Es importante que en Alquimia primero se evalúe, junto con la dirección general y con la persona encargada del área de recursos humanos el detalle del puesto que se está ofertando.



Consultores - Facilitadores

El mundo cambiante de hoy en día ha llevado a las organizaciones a emprender cambios radicales. Se puede ver los procesos participativos son los más utilizados para lograr mejores análisis, toma de decisiones efectivas, un mejor ambiente colaborativo y un desarrollo de la diversidad corporativa, entre otros.

Para desarrollar adecuadamente estos procesos en dichas organizaciones, la facilitación o capacitación está siendo cada vez más usada como una herramienta efectiva para lograr el diálogo y el real involucramiento de todos los actores en todos los niveles.

Con este panorama, se hace indispensable que el facilitador, instructor, consultor de ALQUIMIA, tenga las competencias específicas detalladas en este manual, para realizar capacitaciones más efectivas y participativas y que de alguna forma estas competencias sean observables, medibles y comparables contra el modelo desarrollado

II. Definir el puesto apegado al perfil general de ALQUIMIA



Para esto es importante tener en cuenta que necesitamos para el buen manejo y funcionamiento de nuestra empresa para ello se tomara en cuenta el perfil general que mantiene la misma.

Perfil General

Para la microempresa ALQUIMIA, el perfil laboral es una síntesis de las competencias: Conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también los aspectos destacables de formación académica y experiencia laboral de cada uno de sus miembros. Tomando en cuenta y haciendo énfasis en habilidades demostrables y logros obtenidos a través del tiempo.

Es por ello que, consideramos que para nuestra microempresa, es un resumen que resalta aquellos elementos que te hacen idóneo para desempeñar un cargo dentro de ALQUIMIA. En este caso específico para consultores, instructores y facilitadores.

Como elaborar un perfil por competencias laborales

Para ALQUIMIA es importante primero definir claramente las habilidades y competencias que se necesita en el puesto de trabajo, tomando en cuenta que para cada actividad o área de trabajo deben ser distintas y especializadas.

Para construir un perfil por competencias laborales hemos considerado que se debe cumplir con las siguientes etapas:

1. Identificar la función o funciones propias del cargo de facilitador, instructor, capacitador; para lo cual se puede emplear la descripción y el análisis de cargos.
2. Describir las competencias básicas requeridas, de formación profesional y de otro tipo de educación o formación no formal.
3. Describir las competencias generales en cuanto a:
 - Contenido del trabajo: qué debe saber hacer, que problemas resolverá y cómo.
 - Exigencias del trabajo: experiencia laboral, certificación, edad, esfuerzo físico, idiomas, actitudes sociales y participativas, actitudes metodológicas, qué le falta en su formación, cualidades psicofísicas, adaptativas y habilidades.
 - Relaciones: con otras personas, con los jefes, supervisores y subordinados.
4. Describir las competencias técnicas específicas del cargo a capacitador, facilitador, instructor, tomando en cuenta lo siguiente:

Interacción: Todo capacitador o facilitador debe tener en cuenta los modelos clásicos de aprendizaje, por lo tanto para ALQUIMIA, lograr una capacitación exitosa es la clave de hacer del curso una instancia de participación que genere una experiencia de aprendizaje. De esta forma los participantes podrán retener lo que se les enseña y sabrán aplicarlo fácilmente cuando sea necesario.

Trabajo Grupal: Es importante para ALQUIMIA aplicar ciertas técnicas que ayuden a generar un clima de confianza entre los participantes y una forma de lograrlo es a través de las dinámicas grupales

Comprometer y Motivar: Los capacitadores de ALQUIMIA, que logren motivar a sus alumnos con el curso son quienes podrán ver mejores resultados, ya que se lograra que todos participen activamente, opinen y sientan ganas de avanzar en el proceso de aprendizaje.

III. Realizar una descripción de puestos

Se debe analizar con precisión cuáles son las tareas que se realizan en el puesto de trabajo requerido, en este caso facilitador, instructor, capacitador, y en base a esto, se determinara cuáles son las características indispensables y excluyentes de las personas que lo ocuparían.



Perfil para facilitadores, instructores y capacitadores

El perfil que el facilitador, capacitador, instructor de ALQUIMA debe cumplir:

Proporcionar al participante los conocimientos y habilidades estratégicos de cada área a desarrollar, diseñar secuencias didácticas y programación del área a impartir, reafirmar el desempeño y la competitividad de los capacitados, evaluar el

desempeño. Manejar métodos de enseñanza apegados a la metodología Alquimia tener buenas relaciones públicas, contar con liderazgo, motivación, comunicación verbal, manejar equipo de computo.

Como valor agregado en ALQUIMIA se privilegia la responsabilidad. Adicional, es importante la estimulación motriz, y desarrollo humano, desarrollar actividades, hábitos y valores que permitan brindar una atención personalizada y disciplina dentro y durante de la capacitación o actividad.

De la misma manera en ALQUIMIA se debe considerar importante que el facilitador, instructor, capacitador cumpla con lo siguiente:

A. Mantener el crecimiento profesional: El facilitador de ALQUIMIA debe tener el conocimiento básico de las disciplinas relacionadas con el desarrollo organizacional y el aprendizaje del adulto. Los conceptos traídos de este conocimiento, son aplicados a las necesidades de cada grupo. Debido a que esta área está en constante desarrollo, los facilitadores necesitan una disciplina de aprendizaje de “toda la vida”. Las 3 competencias en esta área son:

- Mantener una base de conocimiento.
- Contrastar métodos de facilitación.
- Mantener su nivel profesional.

B. Crear alianzas colaborativas: la cultura, negocios, tecnologías y problemas de una organización pueden ser complejos para aquellos que están dentro del sistema y entendibles, solo a un nivel muy simplista, para una “persona de fuera”. Los facilitadores profesionales de ALQUIMIA reconocen el valor del conocimiento y experiencia en la organización cliente y ayudan a sus miembros a unir sus conocimientos y experiencias sinérgicamente para lograr sus objetivos. El facilitador se esfuerza en desarrollar relaciones organizacionales independientes, más que co-dependientes. Los procesos que debe desarrollar se centran en las necesidades del cliente y apuntan al

desarrollo de sistemas que lleguen a ser autosuficientes y auto sostenedores.

Las 3 competencias en esta área son:

- Desarrollar alianzas de trabajo con aquellos a quienes sirve
- Crear y mantener relaciones profesionales y colegiales.
- Co-diseñar y adaptar aplicaciones para satisfacer las necesidades del cliente.

C. Crear un clima de participación: un ambiente de participación es una combinación del espacio físico, del contexto situacional, de las expectativas de los miembros y de la naturaleza de la comunicación entre los miembros. El facilitador de ALQUIMIA involucra al grupo para aceptar la diversidad, honrar las diferencias individuales y desarrollar un ambiente seguro en el cual participar. Las 3 competencias en esta área son:

- Demostrar destrezas de efectiva comunicación interpersonal.
- Honrar y reconocer la diversidad, asegurando la participación.
- Facilitar ante el conflicto del grupo.

D. Utilizar métodos y técnicas multisensoriales: Los métodos y técnicas multisensoriales usados en facilitación desarrollan la creatividad. Las personas en un grupo pueden llegar a estar más involucrados cuando todos sus sentidos están comprometidos. Un ambiente multisensorial estimula la participación al reconocer y apoyar la variedad de formas en que las personas procesan información y aprenden. Al comprometer a los participantes mediante la utilización de su estilo preferido de pensamiento y aprendizaje.

Las 3 competencias en esta área son:

- Evocar la creatividad del grupo, combinando estilos de aprendizaje y pensamiento.
- Utilizar procesos multisensoriales.
- Usar el tiempo y el espacio para apoyar los procesos del grupo.

E. Orquestar el desarrollo del grupo: Captar y aprovechar el momento crítico de unión, es la competencia donde todos los aspectos de una efectiva capacitación confluyen. Como un director de orquesta, el facilitador mezcla las contribuciones de cada individuo en una gran sinfonía de voluntad, decisión y acción del grupo. el facilitador, instructor, capacitador de ALQUIMIA, está siempre pendiente de las experiencias de los participantes, la efectividad del proceso y las dinámicas del grupo. Las 3 competencias en esta área son:

- Guiar el grupo con claros métodos y procesos.
- Facilitar la auto-conciencia del grupo.
- Guiar al grupo hacia el consenso y los resultados deseados.

F. Asegurar una vida de integridad: Los valores del capacitador, instructor, facilitador de ALQUIMIA deben estar en concordancia con los valores de la facilitación, capacitación. Basados en una profunda base ética, los facilitadores de ALQUIMIA manifiestan dar de sí mismos a los grupos y a las organizaciones a las que sirven y animan a los capacitados a encontrar sus propias respuestas. El trabajo de capacitación está fundamentado en la autenticidad personal y la honradez. El compromiso hacia una vida de integridad resulta en comportamientos y actitudes observables que capacitan al grupo para una total participación. Las 3 competencias en esta área son:

- Manifestar las preguntas profundas de sí mismo y de otros.
- Modelar profunda asertividad.
- Confiar en el potencial del grupo.

G. Competencias de sustentabilidad e innovación

- Manejar equipos y programas de cómputo especializado, estimulación motriz y desarrollo humano.
- Desarrollar actitudes, hábitos y valores que permiten brindar una atención personalizada y el mantenimiento del orden y la disciplina de los capacitados.
- Manejar nuevos recursos, teorías y técnicas de aprendizaje y enseñanza.

IV. Reclutamiento



Se deberá utilizar la mayor cantidad de canales de reclutamiento posibles para poder obtener un número razonable de postulantes. Hoy en día existen muchas páginas en donde se pueden publicar los cuales serán avisos garantizando el éxito del reclutamiento.

En ALQUIMIA se debe considerar la redacción del aviso ya que es muy importante, es por ello que debe ser claro y conciso.

V. Filtro de C.V.

Muchas veces, la desesperación de las personas por conseguir trabajo, hace que se postulen “por las dudas” y no tienen ninguna de las características solicitadas en el aviso. Por tal motivo el personal encargado de esta etapa es sumamente necesario para evitar pérdidas de tiempo realizando entrevistas a personas que no podrán ocupar el puesto requerido dentro del ALQUIMIA.



VI. Entrevistas



ALQUIMIA, tiene que apearse por las entrevistas grupales, ya que el perfil requerido necesita que los candidatos demuestren sus habilidades y potenciales para el puesto.

VII. Verificación de datos y referencias

Una vez entrevistado y evaluado el curriculum del candidato, es importante para ALQUIMIA corroborar la veracidad de los datos que se obtienen por medio del candidato.



VIII. Prueba de habilidades mediante la técnica de Assessment Center



Se realizan juegos y dinámicas en grupo el cual nos permita evaluar las capacidades, habilidades y destrezas que poseen los candidatos para el cargo requerido. La manera de realizarlos se detallan a continuación:

- Juego de Roles

Es una representación en la que los participantes analizan una situación, que frecuentemente resulta ser un problema o incidente, al cual deben responder asumiendo un papel particular. Puede efectuarse sin ensayo previo y en todo caso el participante debe ser informado brevemente acerca del papel que debe representar. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Estudio de casos

Consiste en la descripción de un evento relacionado con la vida real o con una situación simulada escrita, en video o película. Presenta una serie de condiciones e instrucciones que se deben seguir. Se pueden utilizar para analizar situaciones, presentar conclusiones y tomar decisiones o sugerir conductas a seguir. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Encontrar hechos

Esta prueba consiste en dar al evaluado escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contesta preguntas suplementarias que cada candidato formule para encontrar la solución. Se valoran aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

- Ejercicios prácticos

Estas pruebas se pueden diseñar para comprobar habilidades específicas fuera del contexto laboral. Proporcionan evidencias válidas, pero representan una presión distinta a aquella experimentada en una situación real. La evaluación se puede basar en el resultado final de la actividad, en el desarrollo de la actividad o en la combinación de ambas. (Anónimo, Descuadrando, 2014)

IX. Discusión de las evaluaciones

Una vez concluida las actividades y realizadas las observaciones de las conductas y desarrollo de los participantes, el grupo de observadores en este caso la Dirección General encargado del proceso se reunirá para realizar una evaluación conjunta, y llegar a un consenso.



X. Información de resultados



Concluido el proceso se debe informar a los participantes sobre los resultados de la evaluación grupal, debe enviarse una notificación escrita o realizar una llamada, en el caso de no ser aceptado el candidato. En el caso de ser seleccionado de la misma manera informar los siguientes pasos a la contratación.

XI. Contrato

Tipo de contrato con
ALQUIMIA

Los honorarios son la paga por servicios que presta una persona natural a otra natural o jurídica. El contrato a firmar en mutuo acuerdo con Alquimia es por honorarios causados bajo la prestación de servicios profesionales.



XII. Inducción



En ALQUIMIA es importante que la persona seleccionada se lleve una buena impresión de la empresa es por ello que debemos ayudarlo para que se adapte de mejor manera a su nuevo lugar de trabajo y se sienta bien con sus nuevos compañeros.

XIII. Seguimiento

En ALQUIMIA es importante el correcto rendimiento del personal es por ello que se solicita al personal encargado que observen al nuevo ingresante y que nos valla proporcionando un feedback sobre la adaptación y evolución del mismo.



MECANISMO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento que se realizaría para medir y ver el funcionamiento de este manual de selección de personal por competencias laborales, sería directamente en las capacitaciones que se realicen por parte de la persona que fue seleccionada por medio de este método implementado.

El mismo nos ayudara a comprobar si la selección realizada fue exitosa o a su vez si es necesario subsanar con una capacitación acerca de los temas más relevantes al personal encargado, o su vez una capacitación a la persona contratada para apegar sus conocimientos a la metodología de trabajo de la microempresa, todo esto para medir la funcionalidad de lo que se pretende implementar en la microempresa Alquimia Capacitación & Consultoría.

GLOSARIO

Autenticidad	Ser auténtico es ser uno mismo y saber que en la hora de las capacitaciones o charlas es lo que nos hace realmente diferentes y únicos.
Auto-conciencia	Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Así como conocer nuestras propias emociones, como nos benefician o nos afectan.
Auto-sostenedores	Buscar la manera de que lo recibido nos perdure como una enseñanza.
Auto-suficientes	Acto mediante el cual una persona, una comunidad, una sociedad puede abastecerse por sí mismo/a para satisfacer sus necesidades básicas y más importantes.
Co-dependientes	Consiste en estar total o casi totalmente centrados en una persona, un lugar o en algo fuera de nosotros mismos.
Co-diseñar	Sacar a relucir ideas propias para un mejor desempeño en actividades
Facilitación	Hace referencia al proceso—cómo usted hace algo—mejor que al contenido. Hace más fácil obtener un destino acordado”.
Facilitador	Es un guía de proceso, alguien quien hace más fácil un proceso o más conveniente.
Interpersonal	Entendemos por interpersonal a una capacidad que permite que al individuo le resulte fácil y accesible entablar relaciones de variado tipo con otras personas, ya sea compañeros de trabajo.
Estimulación Multisensoriales	No está solo limitada a leer y escuchar. En su lugar, intenta usar todos los sentidos. Las lecciones no utilizarán los cinco sentidos (gusto, olfato, tacto, vista, oído y movimiento). Pero, en la mayoría de las lecciones Multisensoriales, los estudiantes pueden acceder al material que se está enseñando en más de una forma.
Profesionalizar	1 Convertir en profesión una actividad habitualmente no profesional: hay que profesionalizar más los servicios públicos. 2 Convertir a una persona aficionada o lega en profesional. OBS Se conjuga como realizar.
Sinérgicamente	Procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.
Sistematización	Se denomina sistematización al proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos, etapas, etc., con el fin de otorgar jerarquías a los diferentes elementos.

5.07. Taller

5.07.01. Video de Bienvenida (YouTube/ Motivación)

Lo que se pretende con este video es, que el personal de la microempresa empiece a sentirse motivado, a interesarse y lograr estimularlo lo suficiente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de los objetivos ya establecidos.

5.07.02. Reglas de oro

1. Apagar el teléfono
2. No interrumpir en medio de la exposición
3. Tener la predisposición y mente abierta

Estas reglas de oro planteadas nos servirán como punto clave para ganar la atención necesaria de las personas presentes con el único fin de generar el ambiente adecuado para la captación del mensaje a impartir logrando así el enlace necesario para hacer llegar el mensaje hacia las personas.

5.07.03. Temas a tratar en la exposición de la propuesta

5.07.03.01. Importancia de la selección de personal por competencias laborales

Objetivo: El desarrollar este tema beneficia a la gerencia de la microempresa ya que se le da a conocer los beneficios y cambios que se deberá implementar para lograr los objetivos propuestos anteriormente.

Importancia: El personal de la microempresa obtendrá el conocimiento necesario para plantear el cambio dentro de la microempresa.

Mensaje: tomar en cuenta cada uno de los puntos propuestos para realizar la mejora del proceso de selección de personal, beneficiando la productividad de la microempresa.

5.07.03.02.Introducción del Assessment Center

Objetivo: Desarrollar en la microempresa el conocimiento de los métodos de selección de personal, para una mejor visión de lo que se debe implementar.

Importancia: Es importante ya que se da a conocer la técnica de manera que se pueda ejecutar dentro de la microempresa, tomando en cuenta todos los beneficios que la misma traería.

Mensaje: Abastecerse de conocimiento para un óptimo desarrollo en el futuro.

5.07.03.03.Ventajas de la selección de personal por competencias laborales

Objetivo: Considerar cada una de las ventajas que se obtiene dentro de una empresa al implementar esta técnica de selección para el mejoramiento continuo de la microempresa.

Importancia: Este tema es importante ya que se da a conocer lo que la microempresa puede ganar en beneficios si se emplea esta propuesta, de la misma manera se debe de analizar cada uno de estos ítems para beneficio del mismo.

Mensaje: tomar en cuenta cada punto para mejorar internamente el área laboral de la microempresa, con las ventajas que se obtendría aplicando esta propuesta.

5.07.03.04. Ventajas de la selección mediante el Assessment Center

Objetivo: Analizar cada tema expuesto con el fin de ver la mejor manera de introducirlo en la microempresa.

Importancia: dar a conocer cada punto es importante ya que ayuda a tener una visión más clara de lo que se necesita dentro de la empresa con el fin de su productividad aumente.

Mensaje: la gerencia de la microempresa debe tomar en cuenta cada uno de los ítems tratados con el fin de mejorar internamente el proceso de selección, buscando siempre la satisfacción de los servicios que se presta otras empresas.

5.08. Retroalimentación

La retroalimentación se lo realizara en los temas de exposición anteriormente señalados, generando en el personal el abastecimiento de información para lograr un óptimo cambio dentro del proceso de selección que se desea incorporar, dando a conocer cada punto importante de los beneficios y ventajas que esta tendría dentro de la microempresa.

Posteriormente a esta capacitación se realizara unas encuestas para verificar si los temas de exposición fueron captados en su totalidad, dichas encuestas nos ayuda a verificar si el personal de la empresa necesita de otro tipo de explicación con el fin de subsanar cualquier inquietud.

CAPÍTULO VI

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01. Recursos

6.01.01. Recursos Humanos

Para poner en marcha este proyecto de investigación se tomara en cuenta al recurso humano existente en la microempresa.

- ❖ Población Total = 8 Personas

6.01.02. Recursos Audiovisuales

Representa a los equipo de video y sonido que serán utilizados para la exposición y planteamiento de la propuesta.

- ❖ Infocus
- ❖ Computador portátil
- ❖ Equipo de Audio (parlantes pequeños o grandes)
- ❖ Cámara de video
- ❖ Papelógrafos o gigantografías

6.01.03. Infraestructura

El lugar donde será presentada la propuesta sea en instalaciones de la microempresa o un auditorio.

- ❖ Sillas
- ❖ Mesa
- ❖ Cafetera
- ❖ Vasos
- ❖ Servilletas

6.01.04. Material de Apoyo

Estos materiales serán utilizados por los colaboradores que estarán en la presentación de la propuesta, para que dispongan de ellos como apuntes personales.

- ❖ Cuadernillos
- ❖ Marcadores
- ❖ Esferos

6.02. Presupuesto

Tabla 17

Nº	DETALLE	CANT	V.U	V.T	OBTENCIÓN
MATERIAL DE APOYO					
1	Pen Drive 4 GB	1	9.60	9.60	Provisto por el estudiante
2	Impresiones	200	0.40	80.00	Provisto por el estudiante
3	Resma de papel bond	500	0.01	5.00	Provisto por el estudiante
4	Internet	10	0.15	1.50	Provisto por el estudiante
5	Papelografos	3	15.00	45.00	Provisto por el estudiante
6	Paquete de Vasos	1	1.30	1.30	Provisto por el estudiante
7	Paquete de Servilletas	1	1.30	1.30	Provisto por el estudiante
8	Esferos	8	0.35	2.80	Provisto por el estudiante
9	Cuadernillos	8	1.50	12.00	Provisto por el estudiante
10	Marcadores	2	0.75	1.50	Provisto por el estudiante
11	Empastado final	1	30.00	30.00	Provisto por el estudiante
12	Impresión del manual	1	10.00	10.00	Provisto por el estudiante
Subtotal				200.00	
IVA 14%				28.00	
10% IMPREVISTOS				20.00	
TOTAL				248.00	

Realizado por: Ma. Belén Achig

6.03. Cronograma

Tabla 18

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																								
Mes	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBR E			
Semana / Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CAPITULO 1: ANTECEDENTES																								
Contexto	■																							
Macro	■																							
Meso		■																						
Micro		■																						
Justificación			■																					
Definición del problema central "Matriz T"			■																					
CAPITULO 2: ANALISIS DE INVOLUCRADOS																								
Mapeo de Involucrados				■	■																			
Matriz de Análisis de Involucrados				■	■																			
CAPITULO 3: PROBLEMAS Y OBJETIVOS																								
Árbol de Problemas					■	■																		
Árbol de Objetivos					■	■																		
CAPITULO 4: ANALISIS DE ALTERNATIVAS																								
Matriz de Análisis de Alternativas								■	■															
Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos								■	■															
Diagrama de Estrategias										■	■													
Matriz de Marco Lógico										■	■													
CAPITULO 5: PROPUESTA																								
Antecedentes de la Propuesta												■	■	■	■									
Descripción												■	■	■	■									
Formulación del proceso de aplicación de la Propuesta												■	■	■	■									
CAPITULO 6: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS																								
Recursos																			■					
Presupuesto																			■					
Cronograma																			■					
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																								
Conclusiones																					■	■		
Recomendaciones																							■	■

Realizado por: Ma. Belén Achig

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01. Conclusiones

En la actualidad las empresas, microempresas y organizaciones están sumidas a desarrollar nuevas estrategias empresariales para el área de Recursos Humanos. El desarrollo de las empresas no es medido en términos económicos, sino por las capacidades y la formación de sus recursos humanos para adaptarse a las situaciones inciertas y cambiantes.

Para ello las empresas u organizaciones se ven en la necesidad de analizar la manera en la que seleccionan, evalúan y promueven a sus trabajadores o colaboradores. Estas empresas que puedan ver el talento de manera eficaz serán a corto o largo plazo más favorecidas.

La selección de personal por competencias laborales logro combinar el realismo del proceso de selección preindustrial y las técnicas creadas desde entonces el comportamiento de las personas se pone en escena los principales actos de la vida en una organización, empresa o microempresa.

Este método trae una visión mucho más positiva con respecto al poder de efectuar planes de desarrollo para reforzar habilidades futuras en el personal de la microempresa.

7.02. Recomendaciones

- ✓ Es importante tener en cuenta que este manual de selección de personal por competencias al ser aplicado para todos los cargos que estén de oferta dentro de la microempresa.
- ✓ Que la empresa para la cual fue realizado este proyecto de investigación busque la manera de que sea incluido a sus procesos internos, siempre buscando los beneficios para la misma
- ✓ El instituto tecnológico superior cordillera y la carrera de administración de recursos humanos y personal, siga graduando a los alumnos con la correcta elaboración de proyectos, mismos que serán publicados para ayuda y soporte de los estudiantes próximos a graduarse.
- ✓ Este proyecto mismo que ha recabado información importante con respecto al tema a tratar, se pueda aplicar en beneficios como para la población en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (08 de 01 de 2014). *Descuadrando*. Recuperado el 15 de 09 de 2016, de Definición del Assessment Center:
http://descuadrando.com/Assessment_center#Definici.C3.B3n_de_Assessment_Center_.28A.C.29
- Anónimo. (04 de 04 de 2012). *Metodología de la Investigación UNIVIA*. Recuperado el 29 de 09 de 2016, de importancia de la encuesta :
<https://metodologiainvestigacionunivia.wordpress.com/2012/04/04/1-importancia-de-la-encuesta/>
- Anónimo. (03 de 05 de 2010). *Psicología y Empresa*. Recuperado el 21 de 02 de 2016, de La importancia de la selección de personal: <http://psicologiayempresa.com/la-importancia-de-la-seleccion-de-personal.html>
- Anónimo. (21 de 06 de 2011). *Tesis de Investigación* . Recuperado el 10 de 11 de 2016, de Población y Muestra : <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- Caamaño Muñoz, J. A. (20 de 07 de 2008). *XING*. Recuperado el 26 de 08 de 2016, de Assessment Center como técnica de selección: <https://www.xing.com/communities/posts/el-assessment-center-tecnica-de-evaluacion-de-recursos-humanos-dot-1006213617>
- Ciego, P. (s/f). *Monografias.com*. Recuperado el 21 de 02 de 2016, de Selección de Personal: <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>
- Kupelian, C. (26 de 07 de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de Assessment Center. Teoría y Desarrollo Práctico: <http://www.gestiopolis.com/assessment-center-teoria-y-desarrollo-practico/>
- Quintero Rendon, A. (03 de 11 de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 29 de 08 de 2016, de Selección de personal por competencias : <http://www.gestiopolis.com/seleccion-personal-por-competencias/>
- Quintero Rendon, A. (s/f). *Selva Gestion*. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de Selección de Personal por Competencias : <http://www.uv.es/~selva/gestion/articles/selcompe.htm>
- Ramírez, M. (s/f). *Laboris.net*. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de selección por competencias : http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx

ANEXOS





alquimiaconsultores.com



ALQUIMIA
CAPACITACIÓN & CONSULTORÍA

En Alquimia sabemos que las grandes organizaciones dan mayor importancia al desarrollo integral de su equipo. Fomentan el compromiso y el sentido de pertenencia de su gente.

La idea, no es mirarnos a los ojos; sino juntos mirar en la misma dirección...

SERVICIOS

- Programas de Capacitación
- Consultoría Especializada
- Escuelas Formativas
- Seminarios
- Cursos
- Talleres

CAPACITACIÓN

- Desarrollo Humano
- Autoestima Empresarial
- Ventas & Servicios
- Team Building
- Seguridad Ocupacional
- Olimpiadas Corporativas
- Negociación y Mediación
- Coaching y Liderazgo
- Comunicación

CONSULTORÍA

- Planes de Marketing
- Desarrollo de Marca
- Imagen & Cultura Organizacional
- Recursos Humanos
- Clima Laboral
- Reglamentos SSO

entre otros...

*"La capacitación no es evento;
es un proceso"*

Contáctenos

Av. América N35-29 y Francisco Hernández
Edificio "Cruz - Adrade" Piso 2 Of. 201 - 202
Telfs.: (593) 02 2271 781 - (593) 02 2461 183



Urkund Analysis Result

Analysed Document: BELÉN ACHIG.docx (D23213221)
Submitted: 2016-11-10 22:59:00
Submitted By: adivina_co@hotmail.com
Significance: 7 %

Sources included in the report:

Tesis Final Con Apa Priscila Amaguaya IISTO (4).docx (D19793763) angela Israel (1).docx (D13392168)
RESUMEN DE ENSAYO MARIA RICARDO.docx (D13135173)
http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/normativa/codigo_trabajo.pdf
<http://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-ocupacional-y-como-elaboralo/>
<http://psicologiayempresa.com/la-importancia-de-la-seleccion-de-personal.html>
<http://www.uv.es/selva/gestion/articulos/selcompe.htm> <http://es.slideshare.net/fabriciovela1973/ley-de-justicia-laboral-registro-oficial> <http://www.areasrh.com/psicologia/assesscenter.htm>
<https://www.xing.com/communities/posts/el-assessment-center-tecnica-de-evaluacion-de-recursos-humanos-dot-1006213617>
<http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml> <http://www.gestiopolis.com/assessment-center-teoria-y-desarrollo-practico/> http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx

Instances where selected sources appear:

30