

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO



TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“PLAN INNOVADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2021”

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN LA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTOR:

Ordóñez Tapia Carlos Alberto

DIRECTOR:

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Msg.

Loja, octubre 2021

CERTIFICACIÓN

Ing.

Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICA:

Que he supervisado el presente proyecto de investigación titulado, “PLAN INNOVADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2021” el mismo que cumple con lo establecido por el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano; por consiguiente, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, octubre 2021

f. _____

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

C.I: 1105040222

DEDICATORIA

*No temas, porque yo estoy contigo; no te desalientes, porque yo soy tu Dios.
Te fortaleceré, ciertamente te ayudaré, si, te sostendré con la diestra de mi justicia.*

Isaías 41:10

El presente trabajo de investigación se lo dedico primeramente a Dios, quien es mi Padre Celestial y que cada día me fortaleció en todo el proceso de mi carrera, brindándome inteligencia y sabiduría para llegar al objetivo académico.

Agradezco a mi esposa Vanessa por su motivación a lograr este objetivo cada día, por ser mi ayuda idónea cuando estuve frustrado y emocionado por los logros obtenidos y por estar en cada paso de este proceso.

A mis hijos Sebastián y Antonella, porque los amo mucho y me motivaron a culminar mis estudios y servir de ejemplo que todo esfuerzo vale la pena, y puedan continuar y lograr sus metas.

A mis padres Napoleón y Esther, por su apoyo en todo momento, porque este era un sueño y una meta que lograr, sin ustedes el camino hubiera sido difícil, pero su aporte económico y emocional me llevaron a cumplir esta meta.

A mis hermanos José y María Soledad, quienes compartimos juntos este sueño de verlo plasmado en nuestra vida y por motivarnos a desarrollarnos profesionalmente.

A mis suegros, cuñadas, compañeros y amigos, que siempre estuvieron motivándome a continuar y lograr el objetivo, por creer y confiar en mí en todo momento.

Y finalmente, a mis queridos maestros que fueron parte de mi formación académica, gracias por todo el empeño y enseñanza en cada materia, y por ser mis guías en esta etapa de mi vida profesional.

Con estima y aprecio.

Carlos Ordóñez.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi inspiración y bendición en mi vida, porque para el que cree todo le es posible, y por darme la fortaleza y bendición para alcanzar mis sueños.

A mi esposa Vanessa, por la paciencia y comprensión en el tiempo utilizado en este proceso, y por acompañarme cada día a cumplir esta meta.

A mis hijos Sebastián y Antonella, que me permitieron utilizar el tiempo necesario en mis estudios, a pesar de dejar de compartir momentos especiales con ellos, los amo.

A mis padres Napoleón y Esther, por confiar en mi capacidad para lograr un objetivo académico y nunca desmayar en brindarme la educación y profesión.

A mis hermanos, suegros, cuñadas y amigos, por siempre mantener en alto mi motivación y no desmayar en el proceso.

A mi compañera Monserrath Azuero, que siempre me apoyo como mi brazo derecho, y por acompañarme a cumplir la meta con esfuerzo y dedicación.

A mis compañeros de Primero Diurno, que me enseñaron a sentirme parte de ellos y compartir tantos momentos felices, los llevo en mi corazón.

A mis compañeros de Fin de Semana, gracias por todo lo que compartimos juntos, por las experiencias en clases, por el apoyo brindado, por la unidad que creamos durante estos años de estudio.

A mi compañera Cecibel Herrera, que, aunque te adelantaste a la eternidad en el cielo, fuiste una gran inspiración de dedicación, esfuerzo y valentía; tu objetivo se ha cumplido al llegar a culminar esta meta, porque tú formas parte de ella.

A mi estimado Ing. Joffre Sarmiento, tutor del proyecto de investigación, gracias por su amistad y motivarme a seguir adelante hasta el final.

A cada uno de mis maestros, gracias por su enseñanza y por su esfuerzo mostrado en cada una de las clases impartidas, por su dirección y corrección, porque nos han formado personal y académicamente.

Con estima y aprecio.

Carlos Ordóñez.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos del proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - Por sus propios derechos; el Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs., en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera; y, Carlos Alberto Ordóñez Tapia, en calidad de autor del proyecto de investigación de fin de carrera; mayor de edad emite la presente acta de cesión de derechos.

SEGUNDA. - Carlos Alberto Ordóñez Tapia, realizó la Investigación titulada: “PLAN INNOVADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2021” para optar por el título de Tecnólogo en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección del Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs., en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera y Carlos Alberto Ordóñez Tapia, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en el proyecto de investigación de fin de carrera titulado: “PLAN INNOVADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2021”, a favor del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja; y, conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, en el mes de octubre del año 2021.

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

DIRECTOR

C.I.: 1105040222

Carlos Alberto Ordóñez Tapia

AUTOR

C.I.: 1103265862

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Loja, octubre de 2021

Nombres: Carlos Alberto

Apellidos: Ordóñez Tapia

Cédula de Identidad: 1103265862

Carrera: Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: abril – septiembre 2021

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:

“PLAN INNOVADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2021”.

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja;

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
2. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.

.....
Carlos Alberto Ordóñez Tapia

C.I.: 1103265862

Índice de contenidos

CERTIFICACIÓN	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	IV
DECLARACIÓN JURAMENTADA	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS	1
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
1. RESUMEN	8
2. ABSTRACT	9
3. PROBLEMATIZACIÓN	10
4. TEMA	12
5. JUSTIFICACIÓN	13
6. OBJETIVOS	14
6.1. Objetivo general	14
6.2. Objetivos específicos	14
7. MARCO TEÓRICO	15
7.1. Marco institucional	15
7.1.1. <i>Logo institucional</i>	15
7.1.2. <i>Reseña histórica</i>	16
7.1.3. <i>Filosofía institucional</i>	19
7.1.3.1. Misión.	19
7.1.3.2. Visión.	19
7.1.3.3. Valores.	19
7.1.4. <i>Referentes académicos</i>	19
7.1.5. <i>Políticas institucionales</i>	20
7.1.6. <i>Objetivos institucionales</i>	21
7.1.7. <i>Organigrama estructural</i>	22
7.1.8. <i>Plan estratégico institucional de desarrollo 2017-2021</i>	23
7.2. Marco conceptual	24
7.2.1. <i>Reclutamiento de personas</i>	24
7.2.1.1. Concepto.	24
7.2.1.2. Tipos de reclutamiento.	24
7.2.1.2.1. <i>Reclutamiento interno.</i>	24
7.2.1.2.2. <i>Reclutamiento externo.</i>	25
7.2.1.3. Técnicas de reclutamiento.	26
7.2.2. <i>Selección de personas</i>	27
7.2.2.1. Concepto.	27
7.2.2.2. Técnicas de selección.	27
7.2.2.2.1. <i>Entrevistas de selección.</i>	27
7.2.2.2.2. <i>Pruebas de conocimiento o capacidades.</i>	27
7.2.2.2.3. <i>Pruebas psicométricas.</i>	28
7.2.2.2.4. <i>Pruebas de personalidad.</i>	28
7.2.2.2.5. <i>Assessment center.</i>	28
7.2.3. <i>Inducción de personas a la organización</i>	32
7.2.3.1. Concepto.	33

7.2.3.2.	Importancia de la inducción.	33
7.2.3.3.	Etapas de inducción.	33
7.2.3.4.	Ventajas de la Inducción.	33
8.	METODOLOGÍA	35
8.1.	Tipos de métodos	35
8.1.1.	<i>Método fenomenológico</i>	35
8.1.2.	<i>Método hermenéutico</i>	35
8.1.3.	<i>Método práctico proyectual</i>	36
8.2.	Técnicas de recolección de datos	36
8.2.1.	<i>Tipos de Técnicas</i>	36
8.2.1.1.	Entrevista.	36
8.2.1.2.	Encuestas.	36
8.3.	Determinación de la muestra	37
8.3.1.	<i>Muestra</i>	39
8.4.	Análisis y presentación de resultados	41
8.4.1.	<i>Entrevista</i>	41
8.4.1.1.	Entrevistados.	41
8.4.1.2.	Tabla de Resultados.	41
8.4.2.	<i>Encuesta</i>	47
9.	PROPUESTA DE ACCIÓN	57
9.1.	Introducción	57
9.2.	Presentación	58
9.3.	Beneficiarios	59
9.4.	Estructura	60
9.5.	Documento presentado	60
1.	INTRODUCCIÓN	67
2.	OBJETIVO	68
3.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	69
4.	PLAN INNOVADOR PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	71
4.1.	Diagnóstico situacional	71
4.2.	Flujograma General de todo el proceso	72
5.	FASE DE RECLUTAMIENTO	73
5.1.	Diagnóstico del puesto	73
5.1.1	<i>Requerimiento de Personal</i>	73
5.1.2.	<i>Elaboración del Perfil del Puesto</i>	74
5.1.3.	<i>Convocatoria</i>	76
5.2.	Reclutamiento interno	77
5.3.	Reclutamiento externo	78
5.3.1.	<i>Técnicas de Reclutamiento</i>	79
5.3.1.1.	Redes sociales.	79
5.3.1.2.	Sitios o portales de reclutamiento.	79
5.3.1.3.	Medios de difusión (prensa escrita, radial o televisión).	79
5.3.1.4.	Sitio web de la empresa.	79
5.3.1.5.	Agencia de reclutamiento.	79
5.3.1.6.	Recomendación.	79
5.3.2.	<i>Recepción de documentación</i>	79
5.3.3.	<i>Verificación del perfil solicitado</i>	80
6.	FASE DE SELECCIÓN DE PERSONAL	81
6.1.	Prueba Psicométrica	81

6.2.	Assessment Center	81
6.2.1.	<i>Objetivos y aplicación</i>	82
6.2.2.	<i>Características</i>	82
6.2.3.	<i>Requisitos básicos</i>	83
6.2.4.	<i>Ambiente Logístico</i>	84
6.2.4.1.	Requisito 1: El perfil por competencias.	85
6.2.4.2.	Requisito 2: Listado de comportamientos a observar en cada competencia.	86
6.2.5.	<i>Formatos y fichas de evaluación</i>	92
6.2.5.1.	Formato 1 - Ficha técnica y logística del Assessment center.	92
6.2.5.2.	Formato 2 - Ficha plan de actividades.	94
6.2.5.3.	Formato 3 - Ficha de observación y registro de las competencias.	94
6.2.5.4.	Formato 4 - Ficha evaluación consolidada de participantes.	95
6.2.5.5.	Formato 5 - Informe final Assessment center.	96
6.2.6.	<i>Ejercicios de Aplicación de Assessment center</i>	97
6.2.6.1.	Juegos de Negocios.	97
6.2.6.2.	Discusión en Grupos.	98
6.2.6.3.	Ejercicios de análisis.	99
6.2.6.4.	Ejercicios de Presentación.	100
6.2.6.5.	In basket.	101
6.2.6.6.	Dramatizaciones.	102
6.2.6.7.	Role Playing.	103
6.2.6.8.	Entrevistas simuladas.	104
6.2.7.	<i>Participación en el Assessment Center</i>	105
6.2.7.1.	Administrador.	105
6.2.7.2.	El observador asistente.	105
6.2.7.3.	El observador pasivo.	105
6.2.7.4.	Los participantes.	105
6.2.7.5.	Evaluadores.	106
6.2.8.	<i>Entrenamiento de Observadores / Evaluadores</i>	106
6.2.9.	<i>El Assessment Center paso a paso</i>	106
6.2.9.1.	Antes del Assessment Center.	106
6.2.9.2.	Durante el Assessment Center.	108
6.2.9.3.	Después del Assessment Center.	108
6.2.9.4.	El Informe final Assessment Center.	109
6.2.9.5.	Retroalimentación.	109
7.	FASE DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	110
7.1.	Procesos de contratación	110
7.1.1.	<i>Documentación y legalización de actas</i>	110
8.	FASE DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	113
8.1.	Inducción general	113
9.	COSTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN	114
9.1.	Presupuesto con responsable de talento humano	114
9.2.	Presupuesto con Consultora o Profesional Externo	115
10.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	116
11.	CONCLUSIONES	117
12.	RECOMENDACIONES	118
13.	BIBLIOGRAFÍA	119

9.6.	Medio de Socialización	124
9.7.	Material visual utilizado	125
9.8.	Entrega de resultados	126
10.	CONCLUSIONES	127
11.	RECOMENDACIONES	128
12.	BIBLIOGRAFÍA	129
13.	ANEXOS	136
13.1.	Presupuesto	136
13.2.	Cronograma	137
13.3.	Certificación de aprobación – Vicerrectorado	138
13.4.	Certificado de ejecución del proyecto	139
13.5.	Certificado de implementación del proyecto	140
13.6.	Encuesta aplicada	141
13.7.	Entrevista aplicada	143
13.8.	Plan de socialización	146
13.9.	Certificado de abstract	147
13.10.	Evidencias fotográficas del proceso	148

Índice de figuras

Figura 1. <i>Edificio Institucional</i>	15
Figura 2. <i>Logo Institucional</i>	15
Figura 3. <i>Autoridades de la Institución Educativa</i>	20
Figura 4. <i>Estructura Organizacional</i>	22
Figura 5. <i>Modelo Educativo</i>	23
Figura 6. <i>Proceso del Assessment Center</i>	30
Figura 7. <i>Esquema General del Proceso de Inducción de Personal</i>	33
Figura 8. <i>Género</i>	47
Figura 9. <i>Edad</i>	48
Figura 10. <i>Oferta laboral</i>	49
Figura 11. <i>Formulario de Información Profesional</i>	50
Figura 12. <i>Técnicas de selección de personal en que participó</i>	51
Figura 13. <i>Relación anuncio con el puesto de trabajo</i>	52
Figura 14. <i>Impresión con el equipo de trabajo</i>	53
Figura 15. <i>Evaluación de competencias y habilidades conductuales</i>	54
Figura 16. <i>Mejora en los canales, procesos y medios de procesos de selección</i>	55
Figura 17. <i>Tiempo de trabajo en la empresa</i>	56
Figura 18. <i>Flujograma del proceso</i>	60
Figura 19. <i>Flujograma del proceso</i>	72
Figura 20. <i>Ambiente Logístico Tipo Auditorio</i>	84
Figura 21. <i>Ambiente Logístico Tipo Sala de Juntas</i>	84
Figura 22. <i>Ambiente Logístico Tipo Mesa Redonda</i>	85
Figura 23. <i>Assessment Center Paso a Paso</i>	107
Figura 24. <i>Exposición Fase 1</i>	148
Figura 25. <i>Cristian Poma Medina - Compañía CKLAN S.A.</i>	148
Figura 26. <i>Hans Delgado Bustán - Grupo DELBUS S.A.</i>	149
Figura 27. <i>Silvana Riofrío Peña - Centro Educativo Particular APC</i>	149
Figura 28. <i>Rossmery Alejandro - Santiago Papelería S.A.</i>	150
Figura 29. <i>Socialización de Propuesta de Acción</i>	150

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Ventajas y desventajas del reclutamiento interno</i>	25
Tabla 2. <i>Ventajas y desventajas del reclutamiento externo</i>	26
Tabla 3. <i>Ventajas y desventajas del assessment center</i>	32
Tabla 4. <i>Empresas Privadas de la ciudad de Loja</i>	37
Tabla 5. <i>Entrevista</i>	41
Tabla 6. <i>Género</i>	47
Tabla 7. <i>Edad</i>	48
Tabla 8. <i>Oferta laboral</i>	49
Tabla 9. <i>Formulario de Información Profesional</i>	50
Tabla 10. <i>Técnicas de selección de personal en que participó</i>	51
Tabla 11. <i>Relación anuncio con el puesto de trabajo</i>	52
Tabla 12. <i>Impresión con el equipo de trabajo</i>	53
Tabla 13. <i>Evaluación de competencias y habilidades conductuales</i>	54
Tabla 14. <i>Mejora en los canales, procesos y medios de procesos de selección</i>	55
Tabla 15. <i>Tiempo de trabajo en la empresa</i>	56
Tabla 16. <i>Beneficiarios directos e indirectos</i>	59
Tabla 17. <i>Estrategias de Acción</i>	71
Tabla 18. <i>Requerimiento de personal</i>	73
Tabla 19. <i>Modelo Perfil del Puesto</i>	74
Tabla 20. <i>Modelo de Convocatoria interna</i>	77
Tabla 21. <i>Modelo de Convocatoria externa</i>	78
Tabla 22. <i>Verificación del Perfil</i>	80
Tabla 23. <i>Nivel requerido</i>	85
Tabla 24. <i>Diccionario de competencias laborales</i>	86
Tabla 25. <i>Ficha Técnica y Logística del Assessment Center</i>	93
Tabla 26. <i>Ficha Plan de Actividades</i>	94
Tabla 27. <i>Ficha de Observación y Registro de Competencias</i>	95
Tabla 28. <i>Ficha Evaluación Consolidada de Participantes</i>	95
Tabla 29. <i>Ficha Informe Final Assessment Center</i>	96
Tabla 30. <i>Modelo Juego de Negocios</i>	97
Tabla 31. <i>Modelo Discusión en Grupos</i>	98
Tabla 32. <i>Modelo Ejercicios de análisis</i>	99
Tabla 33. <i>Modelo Ejercicios de Presentación</i>	100
Tabla 34. <i>Modelo Ejercicios de In Basket</i>	101
Tabla 35. <i>Modelo Ejercicios de Dramatización</i>	102
Tabla 36. <i>Modelo Ejercicios de Role Playing</i>	103
Tabla 37. <i>Modelo Ejercicios de Entrevista de Simulación</i>	104
Tabla 38. <i>Pasos antes del Assessment Center</i>	107
Tabla 39. <i>Pasos durante el Assessment Center</i>	108
Tabla 40. <i>Pasos después del Assessment Center</i>	108
Tabla 41. <i>Modelo Contrato de Trabajo</i>	110
Tabla 42. <i>Proceso de Inducción</i>	113
Tabla 43. <i>Presupuesto Responsable de Talento Humano</i>	114
Tabla 44. <i>Presupuesto Consulta Externa</i>	115
Tabla 45. <i>Cronograma de Actividades</i>	116
Tabla 46. <i>Material Visualizado</i>	125
Tabla 47. <i>Presupuesto</i>	136
Tabla 48. <i>Cronograma de actividades</i>	137

Tabla 49. <i>Plan de Socialización</i>	146
---	-----

1. Resumen

El presente proyecto de investigación es un trabajo que permite tomar un antecedente de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que han determinado problemas al momento de elegir el talento humano idóneo para ocupar un cargo en las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, excluyendo en su mayoría las competencias laborales de los postulantes que participan de estos procesos, limitándolos de obtener oportunidades al momento de ejecutar un trabajo, ya sea por su experiencia y no solamente por un título académico, por varios factores o sesgos que limitan a los candidatos.

La elaboración de un Plan innovador de reclutamiento, selección e inducción de personal a través del uso de la herramienta Assessment Center, indica el proceso para dar respuesta a las necesidades laborales, permitiendo optimizar el tiempo, recursos y procesos organizacionales en las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, la misma que a través de la metodología y técnicas utilizadas a través de la entrevista a diferentes empresas privadas y encuestas realizadas a los trabajadores que laboran en el sector privado, se logró obtener información relevante e identificar falencias en los procesos de selección que permitieron desarrollar una propuesta de acción para la efectiva implementación de Assessment Center en todos los procesos que lleven las empresas, mejorando los procesos y efectividad al momento de elegir al candidato idóneo, de acuerdo al cargo que la empresa necesita.

Como propuesta de acción se elaboró un programa paso a paso con ejercicios situacionales de acuerdo al perfil de puesto y la necesidad de la empresa para poder evaluar correctamente las competencias conductuales y técnicas del talento humano. Se desarrolló un plan innovador de reclutamiento, selección e inducción de personal, mediante el uso de la herramienta Assessment Center, que incluyó el paso a paso de la aplicación de las pruebas situacionales y evaluación de competencias, que permitió mejorar procesos en el departamento de talento humano de las empresas del sector privado, y poder promocionarlo a otras provincias; como recomendación es importante proponer a las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, que a través de la recopilación bibliográfica obtenida se analicen y se mejoren los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de las empresas del sector privado de la ciudad de Loja.

2. Abstract

This research project is a work that allows taking a background of the processes of recruitment, selection, and induction of staff that have determined problems when choosing the ideal human talent to occupy a position in private sector companies in the city of Loja, excluding mostly the job skills of applicants who participate in these processes, limiting them from obtaining opportunities when doing a job, either because of their experience and not only because of an academic degree, due to several factors or biases that limit the candidates.

The development of an innovative plan for the recruitment, selection, and induction of personnel through the use of the Assessment Center tool, indicates the process to respond to labor needs, allowing optimization of time, resources, and organizational processes in private sector companies of the city of Loja, which through the methodology and techniques used in the interview of different private companies, and surveys carried out to the workers who work in private sector companies, it was possible to obtain relevant information and identify shortcomings in the processes of selecting that allowed the development of an action proposal for the effective implementation of the Assessment Center in all the processes carried out by the companies, improving the processes and effectiveness when choosing the ideal candidate, according to the position that the company needs.

As an action proposal, a step-by-step program was developed with situational exercises according to the job profile and the needs of the company to be able to correctly evaluate the behavioral and technical competencies of human talent.

An innovative plan for the recruitment, selection, and induction of personnel was developed, through the use of the Assessment Center tool, which included the step-by-step application of situational tests and assessment of competencies, which allowed to improve processes in the human talent department of private sector companies, and to be able to promote it to other provinces; As a recommendation, it is important to propose to the private sector companies of the city of Loja that, through the bibliographic compilation obtained, the recruitment, selection, and induction processes of personnel of the private sector companies of the city of Loja needs to be analyzed and improved.

3. Problematización

En los procesos de reclutamiento y selección de personal existen factores que determinan un problema al momento de elegir el personal idóneo para ocupar un cargo en una empresa, sin tomar en consideración las competencias laborales de los postulantes. Por lo tanto, el Área de Talento Humano de las empresas del Sector Privado, ha implementado procesos de reclutamiento y selección, de acuerdo a las necesidades de cada empresa, creando perfiles y requisitos a cumplir, pero que han dejado de lado la inclusión de competencias de los postulantes que son determinantes a la hora de ejecutar las funciones del puesto de trabajo.

En el contexto mundial, los procesos de reclutamiento y selección de personal se han innovado, para que los candidatos puedan tener una experiencia cercana con las empresas y sean tomados en consideración por su conocimiento, experiencia y competencias laborales, porque los procesos en su mayoría tienen esquemas viciados de sesgos personales o recomendación de los altos mandos, rompiendo las aspiraciones de los candidatos y pérdida de tiempo y dinero en las organizaciones.

En el Portal **Aon's Assessment Solutions**, de acuerdo al reporte Global Talent Trends 2015, manifiesta que: “Aproximadamente el 60% de las personas que buscan trabajo dicen haber tenido una mala experiencia al solicitarlo”. Además, que “esta impresión negativa puede ser profunda y duradera, con el 83% de los candidatos diciendo que una mala experiencia puede hacerles cambiar de opinión sobre un cargo o una empresa que antes les gustaba” (Aon's Assessment Solutions, 2015)

Es importante, ver que empresas como Google, Marck & Spencer, Twitter, Rolls Royce, FedEx Corporation, Heineken, entre otros, han identificado factores importantes para poder seleccionar su talento humano, entre los que destaca la profesionalidad y opinión de sus trabajadores, flexibilidad horaria, formación práctica y profesional, todos estos factores que son un ejemplo a seguir en empresas a escala mundial, que no se toman en consideración en empresas de nuestro país y de nuestra localidad. (Bizneo HR Software, 2021)

En el contexto nacional, tenemos referentes de empresas como El Banco de Guayaquil S.A. dentro del sector financiero, en un estudio realizado por María Cristina Altamirano Dávalos, se manifiesta que: esta empresa carece de procesos de selección de personal por competencias, que influyen de forma directa en los recursos

económicos y del talento humano, debido a la alta rotación de personal, insatisfacción laboral, personal sin tener el perfil adecuado y la improvisación en la selección de personal. (Altamirano, 2016)

En la empresa de seguridad y Vigilancia VIELAREC, de la ciudad de Guayaquil, de acuerdo al estudio de investigación de Diana Calderón y Erika Moposa, manifiesta que “La debilidad del control interno identificada en el Departamento de Recursos Humanos, conlleva a procesos inadecuados de reclutamiento y selección de personal. La entidad realiza procesos de selección de dos a tres veces al año, contratando al menos 10 personas con perfiles inadecuados dentro de la institución” (Calderon & Moposa, 2015)

En el contexto local, una de la problemática observada respecto a los procesos de selección de personal, se debe a que el ingreso de personal a las empresas, son profesionales sin experiencia para ocupar los cargos solicitados, debido a que solo cumplen requisitos de documentación, pero a la hora de accionar dentro de la empresa, sus competencias no suplen las necesidades de la empresa. Por lo que, a corto y medio plazo, se observa una alta rotación de talento humano, personal sin motivación dentro de su puesto de trabajo, pérdidas económicas para la empresa e improductividad.

En nuestra ciudad el Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cristo Rey" de la ciudad de Loja, a través del estudio de Jorge Eduardo Camacho, manifiesta que: esta empresa “presenta serios inconvenientes al momento de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal. No existe un documento que norme de las funciones a ejecutar en cada cargo, ni mucho menos una definición de los conocimientos, habilidades y otros aspectos que permitan obtener un desempeño eficiente, por lo tanto, existen colaboradores cuyos perfiles no son compatibles con el cargo que ocupan lo que ocasiona una baja productividad y demoras en los procesos” (Camacho, 2014)

Ante esta problemática mencionada, se presenta como alternativa de solución la Elaboración de un Plan Innovador de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, para el sector privado de la ciudad de Loja, durante el año 2021, como respuesta ante las necesidades de las empresas del sector.

4. Tema

Plan innovador de reclutamiento, selección e inducción de personal para las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, para el año 2021.

5. Justificación

La elaboración del presente proyecto de investigación es un requisito fundamental para la obtención de la Tecnología Superior en Gestión de Talento Humano, el cual nos permitirá llevar a la práctica todo el conocimiento adquirido, para la creación, implementación y promoción de nuevas alternativas de reclutamiento, selección e inducción de personal, y los procesos óptimos en las organizaciones, que permitan el planteamiento de soluciones de carácter académico, que la academia brinda en respuesta a las necesidades y problemas de las instituciones privadas.

El presente proyecto de investigación permitirá, conocer las barreras existentes en la gestión del talento humano, y se justifica tecnológicamente ya que, en la actualidad las organizaciones están innovando en la utilización de herramientas tecnológicas, que permitirán mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de manera objetiva y transparente como aporte al crecimiento de la productividad y competitividad profesional del cantón Loja, y que a través de la utilización de la técnica de selección de personal denominada “Assessment Center”, se contribuya a la optimización de tiempo, recursos y procesos.

Permite además al estudiante desenvolverse como un profesional óptimo, competidor, líder e innovador en la sociedad actual y al mismo tiempo sea generador de nuevas estrategias que disminuyan la rotación de personal y la optimización de los recursos de las empresas lojanas.

El presente proyecto de investigación se justifica socialmente, porque permitirá que las personas que postulan a un cargo en cualquier empresa del sector privado, sean considerados dentro de los procesos de contratación, por las competencias, habilidades y actitudes que estas tienen, así como la experiencia práctica obtenida, que establecerá una manera justa de inclusión de todos los sectores sociales, que a través de la implementación de nuevas herramientas de reclutamiento, selección e inducción de personal, permitan un bienestar personal y organizacional.

Adicionalmente, la exitosa identificación de estrategias busca su replicabilidad en otros contextos, donde puedan presentarse la misma problemática identificada en la nuestra localidad.

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Elaborar un Plan innovador de reclutamiento, selección e inducción de personal a través del uso de la herramienta Assessment Center, para dar respuesta a las necesidades laborales, permitiendo optimizar el tiempo, recursos y procesos organizacionales en las empresas del sector privado de la ciudad de Loja.

6.2. Objetivos específicos

1. Realizar una recopilación bibliográfica usando fuentes de información primarias y secundarias, que permitan analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal y delimitar el marco conceptual del tema de investigación.
2. Recopilar información mediante las técnicas de la encuesta y la entrevista que nos permita obtener información real de las diferentes empresas privadas de la localidad sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
3. Desarrollar un plan de reclutamiento, selección e inducción de personal, mediante el uso de la herramienta Assessment Center, que permita mejorar procesos en el departamento de talento humano de las empresas del sector privado.
4. Socializar el Proyecto de Investigación con los estudiantes de primero a quinto ciclo de la carrera de Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, aportando significativamente en su desarrollo académico desde un nuevo enfoque.

7. Marco Teórico

7.1. Marco institucional

El Instituto Superior Tecnológico Sudamericano cuenta con una amplia trayectoria en cuanto a educación superior de tercer nivel se refiere, tiene 24 años de vida institucional en donde ha venido ofertando en la ciudad de Loja – Ecuador carreras tecnológicas direccionadas a la innovación y diversificación profesional en varias áreas de desempeño.

Figura 1

Edificio Institucional



Fuente: (Secretaria ISTS, 2021)

El propósito de la institución se condensa en la filosofía institucional, misma que muestra un conjunto de objetivos, valores y principios que rigen el trabajo en la institución, ésta se expresa claramente en la misión ya que enuncia por qué trabaja la empresa, en la visión que proyecta hacia donde quiere enfocarse la institución a largo plazo y el código de ética que se fortalece en los valores que promueve la organización al momento de ejercer su actividad educativa.

7.1.1. Logo institucional

Figura 2

Logo Institucional



Fuente: (Secretaria ISTS, 2021)

7.1.2. *Reseña histórica*

El Instituto Técnico Superior Particular Sudamericano, fue creado por el Señor Lic. Manuel Alfonso Manitio Conumba, para la formación de Técnicos, quien hace el trámite con el Ministerio de Educación y Cultura, y con fecha 4 de junio de 1996, autoriza con resolución Nro. 2403, la creación y el funcionamiento de este Instituto Superior, con las especialidades del ciclo pos-bachillerato de: Contabilidad Bancaria, Administración de Empresas, y Análisis de Sistemas, para el año lectivo 1996-1997, régimen costa y sierra, con dos secciones diurno y nocturno facultando otorgar el Título de Técnico Superior en las especialidades autorizadas.

Posteriormente, con resolución Nro. 4624 del 28 de noviembre de 1997, el Ministerio de Educación y cultura, autoriza el funcionamiento del ciclo pos-bachillerato, en las especialidades de: Secretariado Ejecutivo Trilingüe, y Administración Bancaria. Con resolución Nro. 971 del 21 de septiembre de 1999, resuelve el Ministerio de Educación y Cultura, elevar a la categoría de Instituto Tecnológico Superior Particular Sudamericano, con las especialidades de: Administración Empresarial, Secretariado Ejecutivo Trilingüe, Finanzas y Banca, y Sistemas de Automatización.

Con oficio circular nro. 002-DNPE-A del 3 de junio de 2000, la Dirección Provincial de Educación de Loja, hace conocer la nueva Ley de Educación Superior, publicada en el Registro Oficial, Nro. 77 del mes de junio de 2000, en el cual dispone que los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos, que dependen del Ministerio de Educación y Cultura, forman parte directamente del “Sistema Nacional de Educación Superior” conforme lo determina en los artículos 23 y 24. Por lo tanto, en el mes de noviembre de 2000, el Instituto Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja, pasa a formar parte del Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP, con registro institucional Nro. 11-009 del 29 de noviembre de 2000.

A medida que avanza la demanda educativa el Instituto propone nuevas tecnologías, es así que con acuerdo Nro. 160 del 17 de noviembre de 2003, la Dirección Ejecutiva del Consejo Nacional de Educación Superior, CONESUP, otorga licencia de funcionamiento en la carrera de: Diseño Gráfico y Publicidad, para que conceda títulos de Técnico Superior con 122 créditos de estudios y a nivel Tecnológico con 185 créditos de estudios.

Finalmente, con acuerdo Nro. 351 del 23 de noviembre de 2006, el Consejo Nacional de Educación Superior, CONESUP, Acuerda otorgar licencia de funcionamiento para las Tecnologías en las carreras de: Gastronomía, Gestión Ambiental, Electrónica, y; Administración Turística, otorgando los títulos de Tecnólogo en las carreras autorizadas, previo el cumplimiento de 185 créditos de estudio.

En el año 2008 asume la dirección de la academia en el país el CES (Consejo de Educación Superior), SENESCYT (Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología), CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior); el Tecnológico Sudamericano se une al planteamiento de la transformación de la educación superior tecnológica con miras a contribuir con los objetivos y metas planteadas en el Plan Nacional del Buen Vivir. (Secretaria ISTS, 2021)

La organización de la gestión del CES, actualmente con el CACES, se centra en varias acciones; las más importantes:

- ✓ Actualización y creación de: leyes, reglamentos, acuerdos, políticas que rigen la educación superior en Ecuador para lograr formación de calidad y calidez.
- ✓ Ejecución de: capacitaciones, mesas de trabajo, talleres, foros a nivel país a todos los actores de la educación superior a fin de consensuar resultados en bien de la educación universal tecnológica y universitaria.
- ✓ Actualización de la base de datos de las instituciones de educación superior como: escuelas politécnicas, universidades, institutos tecnológicos, institutos pedagógicos y conservatorios por medio del Registro de Carreras.
- ✓ Evaluación y acreditación institucional por medio de la medición y verificación de indicadores y variables que aseguren la calidad de la educación.
- ✓ Evaluación y acreditación de carreras en base del Reglamento de Nomenclatura de Títulos, así como la medición y verificación de indicadores y variables que aseguren la calidad de la educación de la carrera.

Por tanto y en base al cumplimiento de las leyes, normativas vigentes y disposiciones, el Instituto Tecnológico Superior Sudamericano:

- ✓ Con resolución RPC-SO-11-N°110-2014 de fecha 26 de marzo de 2015 obtiene el registro del cien por ciento de las carreras ofertadas a la colectividad.
- ✓ El CEAACES con resolución N°405-CEAACES-SE-12-2016 de fecha 18 de mayo de 2016 resuelve en su artículo 2.- Ubicar al Instituto Tecnológico Superior Sudamericano (Loja) (Código 2073) en la categoría “Acreditado”, considerando los resultados obtenidos en la evaluación realizada por el CEAACES; con 91% de eficiencia.
- ✓ A mediados del año 2017, la institución concretó el financiamiento bancario a efectos de adquirir un terreno con una extensión superior a las tres hectáreas en el cual se edificará el campus educativo, actualmente la meta es cancelar la deuda para, posterior a ello iniciar con los trabajos de planificación y ejecución de la obra.
- ✓ Entre los años 2017 y 2018 la institución alcanzó la aprobación del rediseño curricular del cien por ciento de su oferta académica, otorgado por el CES. Así como aprobación del diseño curricular de la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano.
- ✓ En el año 2019 logró la aprobación del diseño curricular de la Tecnología Superior en Mecánica Automotriz, actualmente trabaja en las gestiones pertinentes para lograr la aprobación del diseño curricular del nivel Técnico en Enfermería.
- ✓ En el año 2019 el CES aprueba el trámite correspondiente para la nueva denominación institucional que cambio de Instituto Tecnológico Superior Sudamericano (ITSS) a Instituto Superior Tecnológico Sudamericano (ISTS).

Reconocimientos que se han logrado gracias al trabajo cooperativo, activo y participativo de todos los miembros de la comunidad educativa en correspondencia con la visión y misión institucional.

Los siguientes proyectos macros son:

- ✓ Perfeccionar el modelo educativo institucional “Constructivismo Social”, para a través de ejes transversales didácticos y pedagógicos formar hombres y mujeres líderes en emprendimiento tecnológico que aporten con la solución de la falta de fuentes de empleo y mejoren la realidad social y económica de su entorno.

- ✓ Trabajar en el marco legal, administrativo y académico que permita a la institución alcanzar la categoría de instituto superior universitario.
- ✓ Gestionar estrategias logísticas, de trámites y de organización presupuestaria para la construcción del campus educativo, mismo que serpa un referente de la Zona 7 y del país.
- ✓ Crear nuevas carreras que aporten al cambio de la matriz productiva y a la dinamización del sector productivo, económico y laboral mediante la creación de pequeños y medianos emprendimientos, tal cual se sobreentiende es el rol que deben cumplir los institutos tecnológicos del Ecuador.

7.1.3. Filosofía institucional

Desde sus inicios la Misión y Visión, han sido el norte de esta institución y que detallamos a continuación (Secretaria ISTS, 2021):

7.1.3.1. Misión.

Formar gente de talento con calidad humana, académica, basada en principios y valores, cultivando pensamiento crítico, reflexivo e investigativo, para que comprendan que la vida es la búsqueda de un permanente aprendizaje.

7.1.3.2. Visión.

Ser el mejor Instituto Tecnológico del País, con una proyección internacional, para entregar a la sociedad hombres íntegros, profesionales excelentes, líderes en todos los campos, con espíritu emprendedor, con libertad de pensamiento y acción.

7.1.3.3. Valores.

Sus pilares fundamentales se sostienen la práctica de cinco valores: libertad, responsabilidad, disciplina, constancia y estudio.

7.1.4. Referentes académicos

Todas las metas y objetivos de trabajo que desarrolla el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano se van cristalizando gracias al trabajo de un equipo humano: autoridades, planta administrativa, catedráticos, padres de familia y estudiantes; que día a día contribuyen con su experiencia y fuerte motivación de proactividad para lograr las metas institucionales y personales en beneficio del desarrollo socio cultural y económico de la provincia y del país. Con todo este aporte

mancomunado la familia sudamericana hace honor a su slogan: ***“gente de talento hace gente de talento”***.

Actualmente la Mgs. Ana Marcela Cordero Clavijo, es la Rectora titular; Mgs. Patricio Villamarín Coronel - Vicerrector Académico y el Mgs. Alfonso Manitio ocupa la Gerencia General.

Figura 3

Autoridades de la Institución Educativa



Fuente: (Secretaria ISTS, 2021)

7.1.5. Políticas institucionales

Las políticas institucionales del Tecnológico Sudamericano atienden a ejes básicos contenidos en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación superior en el Ecuador y se resumen de la siguiente manera:

- ✓ Esmero en la atención al estudiante: antes, durante y después de su preparación tecnológica puesto que él es el protagonista del progreso individual y colectivo de la sociedad.
- ✓ Preparación continua y eficiente de los docentes; así como definición de políticas contractuales y salariales que le otorguen estabilidad y por ende le faciliten dedicación de tiempo de calidad para atender su rol de educador.
- ✓ Asertividad en la gestión académica mediante un adecuado estudio y análisis de la realidad económica, productiva y tecnología del sur del país para la propuesta de carreras que generen solución a los problemas.
- ✓ Atención prioritaria al soporte académico con relevancia a la infraestructura y a la tecnología que permitan que docentes y alumnos disfruten de los procesos enseñanza – aprendizaje.

- ✓ Fomento de la investigación formativa como medio para determinar problemas sociales y proyectos que propongan soluciones a los mismos.
- ✓ Trabajo efectivo en la administración y gestión de la institución enmarcado en lo contenido en las leyes y reglamentos que rigen en el país en lo concerniente a educación y a otros ámbitos legales que le competen.
- ✓ Desarrollo de proyectos de vinculación con la colectividad y preservación del medio ambiente; como compromiso de la búsqueda de mejores formas de vida para sectores vulnerables y ambientales.

7.1.6. *Objetivos institucionales*

Los objetivos del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja tienen estrecha y lógica relación con las políticas institucionales, ellos enfatizan en las estrategias y mecanismos pertinentes:

- ✓ Determinar flujos de procesos con las correspondientes actividades, metas, recursos y responsables, a fin de lograr que la oferta académica del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano cumpla con los principios de calidad y pertinencia que propone actualmente la educación superior del Ecuador para con ello contribuir al cambio de la matriz productiva, así como al desarrollo profesional, laboral y productivo de la Zona 7.
- ✓ Ajustar periódicamente los planes curriculares institucionales considerando: perfiles de egreso, perfiles consultados, planes curriculares, programas de estudios y prácticas pre-profesionales a partir del Reglamento de Régimen Académico y demás normativas externas e internas para garantizar la calidad y la pertinencia de la oferta académica que permita al futuro profesional desempeñarse con calidad y calidez en las distintas áreas productivas.
- ✓ Gestionar y promover la calidad de la docencia en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano mediante procesos estrictos de selección, contratación y evaluación de profesionales involucrados con: el uso de las TIC's, investigación, innovación, producción técnica, publicaciones, capacitación técnica; en apego a lo dispuesto en el Reglamento de Escalafón del Docente Investigador y demás normativas que regulan la educación superior del Ecuador.

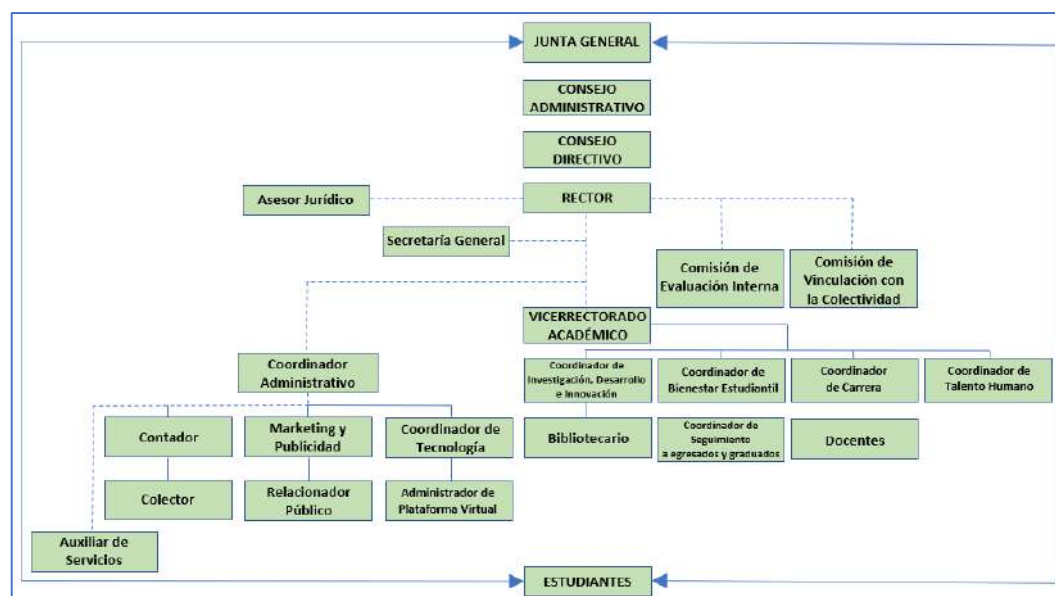
- ✓ Asignar anualmente recursos económicos necesarios para la infraestructura de: títulos y espacios de biblioteca, seguridad institucional, accesibilidad, aulas equipadas, servicios higiénicos en óptimas condiciones, espacios de bienestar, ambiente virtual, suficiencia de laboratorios informáticos y otros necesarios para cada carrera y ancho de banda para garantizar el bienestar de los miembros de la comunidad educativa y mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.
- ✓ Emplear procedimientos eficientes para construir y sostener un ambiente institucional transparente y ético que involucre: rendición de cuentas, políticas de acción afirmativa, eficiencia terminal, procesos de admisión y gestión de convenios; a fin de promover la construcción y aplicación de principios y valores entre los miembros de la comunidad educativa y la sociedad en general.
- ✓ Crear e implementar procesos de control y seguimiento al Plan de mejoras del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, mediante instrumentos y herramientas que permitan medir de forma cuantitativa y cualitativa el cumplimiento de metas e indicadores para garantizar los subsecuentes procesos de evaluación con fines de acreditación.

7.1.7. Organigrama estructural

La estructura del modelo educativo y pedagógico del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano es el siguiente:

Figura 4

Estructura Organizacional



Fuente: (Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, 2021)

Figura 5*Modelo Educativo*

Fuente: (Secretaría ISTS, 2021)

7.1.8. Plan estratégico institucional de desarrollo 2017-2021

El Plan Estratégico Institucional de Desarrollo 2017-2021 se estructura actualmente considerando aspectos relevantes como:

- ✓ Evaluación y resultados de la acreditación institucional obtenidos en el mes de mayo del año 2016.
- ✓ Plan de mejoras dispuesto por el CEAACES puntualizando indicadores y variables a superar en los cinco grandes ámbitos como son: Pertinencia, Calidad de la Docencia, Currículo, Infraestructura y Ambiente Institucional.
- ✓ Modelo educativo que contempla la investigación e innovación por medio de resultados finales como proyectos integradores: disciplinarios, interdisciplinarios, multidisciplinarios y proyectos de investigación de fin de carrera.
- ✓ Objetivos y alcance de: Matriz Productiva, Plan Nacional del Buen Vivir y Agenda Zonal.
- ✓ Gestión permanente a efectos de preparar a la institución en todas las posibles variables e indicadores que intervendrán en la próxima autoevaluación para la toma de decisiones y mejora continua.

7.2. Marco conceptual

7.2.1. Reclutamiento de personas

Mediante el reclutamiento de personal se busca captar nuevos talentos para la empresa. El reclutamiento puede ser parte de un proceso de selección, aunque también puede darse como un proceso constante. (RSM International Association, 2019)

7.2.1.1. Concepto.

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (Chiavenato, 2011, pág. 128)

7.2.1.2. Tipos de reclutamiento.

Para poder reclutar, el área encargada tiene que diseñar el puesto que se necesita cubrir. El reclutamiento puede ser externo o interno, es decir, se puede convocar a candidatos fuera de la empresa o se puede incitar a postular por la vacante a quienes ya tienen un puesto en la compañía.

7.2.1.2.1. Reclutamiento interno.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, el departamento de talento humano intenta llenarla mediante la reubicación de sus colaboradores, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos y mixtos. El reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, ascensos de personal y transferencias con ascensos de personal. (Cruz Martínez, 2020)

También exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno como:

- a) Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.

- d) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

7.2.1.2.1.1. Ventajas y desventajas

Existen ventajas y desventajas al momento de realizar un reclutamiento interno, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 1

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechar el potencial humano interno de la organización. ✓ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales. ✓ Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización. ✓ Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto. ✓ Conoce la cultura organizacional. ✓ Costos financieros menores al reclutamiento externo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas. ✓ Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual. ✓ Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización. ✓ Ideal para empresa burocrática y mecanizada. ✓ Mantiene y conserva la cultura organizacional existente. ✓ Existe la posibilidad de bloquear ideas nuevas, o personas idóneas. ✓ Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo. ✓ Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.

Fuente: (Vallejo, 2016, pág. 52)

7.2.1.2.2. Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2011, pág. 136)

7.2.1.2.2.1. Ventajas y desventajas

Existen ventajas y desventajas al momento de realizar un reclutamiento externo, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 2*Ventajas y desventajas del reclutamiento externo*

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introduce gente nueva a la organización: talentos habilidades y expectativas. ✓ Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos, habilidades y capacidades. ✓ Aumenta el capital intelectual e incluye nuevos conocimientos y destrezas innovadoras. ✓ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones. ✓ Incentiva la interacción de la organización con el mercado de candidatos. ✓ Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización. ✓ Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños. ✓ Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación. ✓ Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores. ✓ Es más costoso, excesivo, demorado e inseguro que el reclutamiento interno.

Fuente: (Vallejo, 2016, pág. 52)

7.2.1.3. Técnicas de reclutamiento.

Las técnicas de reclutamiento siempre están presentando cambios, actualizaciones e innovaciones para captar el personal que la empresa necesita. A continuación, se detalla los siguientes (Vallejo, 2016, págs. 53,54):

- ✓ Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- ✓ Páginas web exclusiva de la empresa.
- ✓ Páginas web: socioempleo, multitrabajos, etc.
- ✓ Agencias de reclutamiento: gobierno y privadas sin fines de lucro, asociaciones de profesionales, universidades, etc.
- ✓ Contratos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- ✓ Carteles y anuncios en lugares visibles.
- ✓ Presentación de candidatos recomendados por trabajadores.
- ✓ Consultar el banco de datos de reclutamientos anteriores.
- ✓ Reclutamiento virtual a través de las redes sociales y otros.
- ✓ Viajes de reclutamiento en otras ciudades.

7.2.2. Selección de personas

La selección de personal se refiere a un proceso en el que se concluirá, en la mayoría de los casos, con la contratación de nuevo talento, aquel corresponde estrictamente al área de talento humano de una empresa. No solo implica la captación de nuevos talentos, sino la definición de procedimientos, estrategias, y métodos para la contratación de nuevos colaboradores.

7.2.2.1. Concepto.

“La selección es el proceso especializado de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan (según estricto orden de mérito) con el perfil de competencias establecido en la convocatoria ofertada por la institución”. (Louffat, 2018, pág. 225)

7.2.2.2. Técnicas de selección.

Una vez que se obtiene la información de los puestos vacantes, es importante escoger la técnica de selección conveniente para seleccionar al candidato adecuado para el cargo.

7.2.2.2.1. Entrevistas de selección.

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. Se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados. (Chiavenato, 2011, pág. 149)

7.2.2.2.2. Pruebas de conocimiento o capacidades.

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio, que buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

Las pruebas de conocimiento miden el dominio de los candidatos sobre un área de conocimiento teórico o práctico que resulta imprescindible para el puesto de trabajo y que, se incluyen en el perfil técnico de selección. Se emplean como método de preselección cuando el número de candidaturas recibido es muy elevado y resulta casi imposible realizar una preselección. (Álvarez, 2020)

Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra a clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma. (Chiavenato, 2011, pág. 154)

- ✓ **Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método**
 - *Pruebas orales, escritas o de realización de un trabajo*
- ✓ **Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos**
 - *Pruebas generales y específicas*
- ✓ **Clasificación de pruebas de acuerdo con su forma**
 - *Pruebas tradicionales, objetivas y mixtas*

7.2.2.2.3. Pruebas psicométricas.

Permiten prever cuál será el **comportamiento del candidato ante distintas situaciones**, para ver si las respuestas de esta persona se asemejan a lo que la organización busca en el candidato. (Ruiz, 2018)

7.2.2.2.4. Pruebas de personalidad.

Las pruebas de personalidad son un tipo de prueba de selección que incluye preguntas que sirven para estudiar al candidato desde el punto de vista **psicológico**.

Las pruebas de personalidad pretenden conocer rasgos del carácter que son difíciles de detectar en una entrevista clásica mediante preguntas y respuestas. (Carrasco, 2019)

7.2.2.2.5. Assessment center.

Al tomar en consideración el método Assessment Center, se visualiza una técnica totalmente vivencial en la que es posible discernir, ya sea de manera individual o colectiva, los comportamientos de los postulantes ante diferentes situaciones simuladas o reales, las cuales se pueden presentar en el desempeño de sus funciones.

7.2.2.2.5.1. Concepto

“Los Assessment Center o centros de selección son una serie de ejercicios en donde se prueban las habilidades de los candidatos requeridos para una vacante laboral específica. Estos son uno de los métodos más confiables a la hora de evaluar y conocer las aptitudes de los candidatos que se postulan a una vacante”. (Espriella, 2016)

7.2.2.5.2. Historia del assessment center

El Assessment Center se derivó de las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial de seleccionar personal de alto rango militar con una gran capacidad estratégica, sobre quienes depositarían responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en ese momento. Así, un pequeño grupo de psicólogos, iniciaron programas para identificar candidatos a oficiales; una vez reclutados, los sometieron a observaciones durante la realización de actividades como: esfuerzo físico, manejo de armas, seguimiento y transmisión de órdenes; además los hacían levantarse temprano y acostarse tarde; ésta era la manera de seleccionar y evaluar a las fuerzas de “Elite”.

Las primeras organizaciones que se ocuparon del Assessment Center fueron entre otras, la British Selection Board, la U.S Office of Strategic Services y la British Civil Service Selection; las cuales conducían programas en forma independiente.

En general, en todos los países de Latinoamérica el Assessment Center está creciendo notablemente, debido a las ventajas que ostenta como herramienta de evaluación integral.

En Ecuador, se puede evidenciar la acogida que tienen los procesos de Assessment Center en las organizaciones; esta herramienta ha permitido precisar en las competencias requeridas por los diversos cargos, y a la vez, ha servido como complemento dentro de los procesos de selección a nivel institucional. Hoy, las organizaciones se interesan por incorporar dicha herramienta, buscando innovar sus procesos y mejorar la selección de nuevos colaboradores. (Novelo, 2017)

7.2.2.5.3. Características

Las principales características del Assessment Center, son: (Castro, 2018)

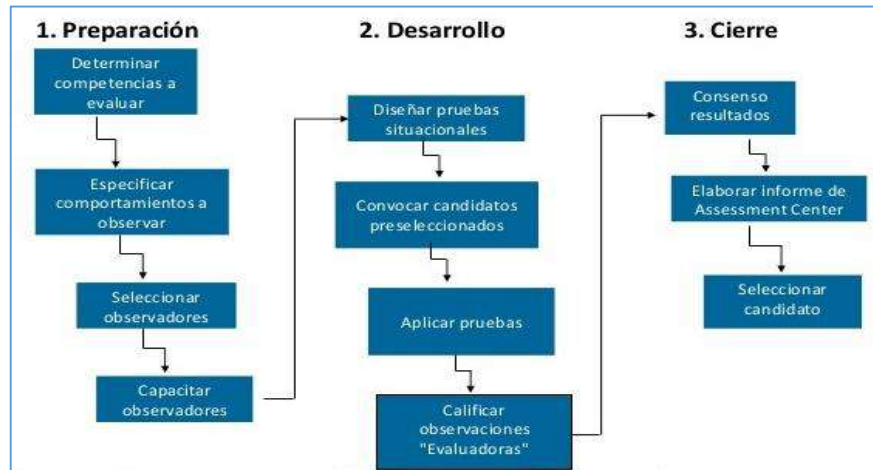
- ✓ Herramienta de gestión que se aplica de manera grupal
- ✓ Se adapta a las competencias de cada organización.
- ✓ Participan de 3 a 12 candidatos preferiblemente
- ✓ Puede ser aplicada en diversas sesiones con duración de 4 a 8 horas.
- ✓ Consta de un moderador, observadores y participantes.
- ✓ Los participantes tienen la misma oportunidad de demostrar las competencias.

- ✓ Es posible combinar esta técnica con otras pruebas psicotécnicas.

7.2.2.5.4. Proceso del assessment center

Figura 6

Proceso del Assessment Center



Fuente: (Herrera, 2014)

7.2.2.5.5. Participantes en el proceso

En la aplicación de Assessment Center, participan varias personas de la organización que se les asignan roles específicos, como los siguientes: (Fuentes, 2016)

- ✓ **Moderador:** se encarga de dirigir el proceso de inicio a fin, considerando aspectos tales como: duración, objetivos, número de personas a contratar para cubrir las vacantes y pasos a seguir dentro del proceso de selección.
- ✓ **Observador asistente:** Tiene un rol de observador y se encarga de determinar los comportamientos durante la ejecución del ejercicio para al finalizar llenar un formulario de calificación en donde se puedan registrar los aspectos relevantes del proceso en relación a los candidatos que le fueron asignados.
- ✓ **El observador pasivo, o cliente interno:** Persona entrenada para cumplir el rol de observador, debe conocer a cabalidad cuales son los objetivos de la dinámica para tener una idea más clara de la calificación que se va a efectuar, su observación es externa desde afuera de la escena de la evaluación.
- ✓ **Los participantes evaluados:** El número de participantes está completado entre 10 y 12 manteniendo en medida de lo posible la homogeneidad en la creación de los grupos de trabajo y los roles asignados a cada una de las personas que se involucran en el proceso.

7.2.2.2.5.6. Tipos y pruebas situacionales

El uso de la herramienta Assessment Center en un proceso de selección de personal, brinda la oportunidad de observar y usar diferentes tipos de pruebas de acuerdo a las competencias que desean medirse y las variantes que se puedan presentar. Entre las opciones de ejercicios están: (La Clave RRHH, 2020)

- ✓ **Juego de roles:** Este es un método en el que cada persona debe adoptar un rol de un contexto específico. Por ejemplo, pueden simular una disputa cliente/empleador.
- ✓ **Ejercicios de simulación:** Se simula una situación de la vida real que puede tener lugar dentro de la organización, bien sea ejecutar una operación de fabricación, una negociación comercial o una reunión para proponer nuevos proyectos.
- ✓ **Presentaciones:** Esta prueba consiste en dar a los participantes un tema para ser preparado en un tiempo determinado para que lo presenten ante los demás.
- ✓ **In-basket o bandeja de documentos de entrada:** Se les pide que respondan a documentos como cartas, solicitudes y correos, dentro de un límite de tiempo para así demostrar sus habilidades para tomar decisiones, gestionar diversas situaciones, resolver problemas y comunicarse de forma asertiva.
- ✓ **Discusión en grupos:** se trata de presentar una situación problemática de forma oral o escrita por parte del seleccionador, los participantes deben resolver dichos planteamientos que generan una discusión y no tienen una solución única.
- ✓ **Ejercicio de análisis:** consisten en la presentación de situaciones que impulsan a los participantes a analizar previo al planteamiento de una decisión final.
- ✓ **Dramatizaciones:** Se observa la actuación de los participantes respecto a su cualificación profesional y a su comportamiento en una situación real de trabajo.
- ✓ **Entrevistas simuladas:** consiste en efectuar entrevistas simuladas a partir de la presentación de situaciones ambiguas.

Los métodos que se manejan podrán ser útiles en algunos casos, pero no en todos ellos, ya que todo depende del entorno en el que se maneje la información y la utilidad que se le dé.

7.2.2.2.5.7. Ventajas y desventajas

La aplicación de un Assessment Center, tiene ciertas ventajas y desventajas que se detallan a continuación:

Tabla 3

Ventajas y desventajas del assessment center

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permiten obtener información más precisa y completa sobre el potencial de las personas. ✓ Su precisión se fundamenta en ejercicios diseñados para investigar las habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada nivel para el cual la persona es evaluada. ✓ Acorta los tiempos de evaluación en situaciones de respuestas masivas a las convocatorias de una empresa. ✓ Posibilidad de identificar los mejores candidatos, detectar las fortalezas y debilidades del candidato, identificar las necesidades de capacitación. ✓ No se basa en una información de lo que el evaluado dice sobre sus competencias, sino en la manifestación de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La inversión es alta. Pero los costos se minimizan cuando se toman en cuenta los beneficios. ✓ El tiempo empleado es mayor que las demás técnicas de selección y promoción. Esta situación es relativa ya que actualmente se realizan muchas entrevistas para un solo candidato. ✓ Pueden existir problemas en el diseño si se lo hace de manera deficiente. ✓ La subjetividad que nos manejamos puede dificultar la selección del mejor candidato para un puesto de trabajo. Prejuicios e ideas preformadas no permite que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas. ✓ Las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación, lo que exige una mayor necesidad de entrenamiento y capacitación de los evaluadores aumentando el riesgo de una distorsión. ✓ Exigir conductas que no son relevantes para el puesto.

Fuente: (Juliac, 2012)

7.2.3. Inducción de personas a la organización

La inducción del personal es un proceso que realizan las organizaciones y consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso, con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto de trabajo.

7.2.3.1. Concepto.

“La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía”. (Dessler, 2011, pág. 184)

7.2.3.2. Importancia de la inducción.

Cuando una persona es integrada a una organización nueva, es de radical importancia desarrollar un buen proceso de inducción, que lo hará sentirse bienvenido, la imagen que una empresa proyecta como resultado de la inducción es muy positiva, y genera en los nuevos colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad.

El sentido de pertenencia con la empresa es de vital importancia en la actualidad y este se desarrollará como fruto de la correcta inducción de personal, como uno de los factores intervinientes fundamentales, para conseguir dicha competencia. (Mendoza, 2013, pág. 14)

7.2.3.3. Etapas de inducción.

Se puede identificar las siguientes etapas en el proceso de inducción:

Figura 7

Esquema General del Proceso de Inducción de Personal



Fuente: (Gestiopolis, 2021)

7.2.3.4. Ventajas de la Inducción.

Se puede establecer como ventajas de la Inducción de personal, las siguientes: (Mendoza, 2013)

- ✓ Establecimiento de una conexión intrínseca entre el colaborador y organización.
- ✓ Promover una cultura organizacional sólida y excelente imagen corporativa.

- ✓ Información fidedigna de cómo desarrollar las diversas fases del proceso.
- ✓ Clara reducción de rotación de personal.
- ✓ Alta productividad.
- ✓ Disminuye los errores y daños de maquinarias y equipos de trabajo, y reducción de riesgos para el trabajador, así como de costos de mantenimiento correctivo.
- ✓ Reducción de accidentes laborales.
- ✓ Optimización de tiempo.
- ✓ Desarrollo del sentido de pertenencia e involucramiento.
- ✓ Obtener un mejor clima organizacional.
- ✓ Se convierte en la primera motivación para los colaboradores, al sentirse bienvenidos a un ambiente caluroso y colaborador.

8. Metodología

La Metodología es la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso. (Cortés & Iglesias, 2004)

8.1. Tipos de métodos

8.1.1. Método fenomenológico

La fenomenología conduce a encontrar la relación entre la objetividad y subjetividad, que se presenta en cada instante de la experiencia humana. La trascendencia no se reduce al simple hecho de conocer los relatos u objetos físicos; por el contrario, intenta comprender estos relatos desde la perspectiva valorativa, normativa y prácticas en general. (Fuster, 2019)

A través de este método, se logró obtener información relevante del tema investigativo a través de la realización de las técnicas de la encuesta y la entrevista con los gerentes o representantes de las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, con el fin de recolectar datos que permitirán conocer la realidad de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para dar una respectiva solución a los problemas que se presenten en el mismo.

8.1.2. Método hermenéutico

La hermenéutica representa el fundamento del paradigma cualitativo y se define como la ciencia que basa su arte en interpretar desde nuestros referentes teóricos-conceptuales, en nuestro entorno, en nuestra cultura, lo escrito, lo sentido, lo dicho y hecho por los otros seres sociales en ese entorno y/o en otro espacio temporal y social, donde se destaca su versatilidad, dada la posibilidad de interpretar y comprender la realidad en sus diversas manifestaciones. (Rivas & Briceño, 2012)

Por medio de este método, permitió la delimitación del marco conceptual con la información investigada de diversas fuentes bibliográficas, que se centran en el análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de las empresas del sector privado de la localidad.

8.1.3. Método práctico proyectual

Consiste simplemente en una serie de operaciones necesarias, dispuestas en un orden lógico, dictado por la experiencia. Su finalidad es la de conseguir un máximo resultado con el mínimo esfuerzo. (Stamatiades, 2017)

Mediante este método, se realizó la propuesta de acción a través de un plan de reclutamiento, selección e inducción de personal mediante el uso de la herramienta Assessment Center, que permitirá mejorar los procesos del departamento de talento humano de las empresas del sector privado, mismo que se socializó el Proyecto de investigación con los estudiantes de primero a quinto ciclo de la carrera de Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, que aportó en su desarrollo académico desde un nuevo enfoque.

8.2. Técnicas de recolección de datos

A través de las técnicas utilizadas para la recolección de datos de esta investigación, se logró obtener información de primera mano, a través de entrevistas a los representantes de 4 empresas lojanas y encuestas realizadas a trabajadores que laboran en el sector privado de la ciudad de Loja.

8.2.1. Tipos de Técnicas

8.2.1.1. Entrevista.

La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. (Galán, 2009)

Esta técnica permitió obtener información relevante de primera mano en la interacción con los gerentes o representantes de empresas del sector privado de la ciudad de Loja, donde se obtuvo respuestas de la experiencia real de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, lo que estableció el propósito del estudio.

8.2.1.2. Encuestas.

La encuesta es una técnica cuantitativa consistente en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que

se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. (Ramírez, 2015)

Esta técnica permitió recoger información de gran importancia mediante preguntas bien estructuradas, sobre los elementos que se relacionan con los procesos de gestión de talento humano, se aplicó una encuesta a las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, y mediante un análisis cualitativo y cuantitativo se concluyó cuáles serán las estrategias a implementar en las organizaciones para mejorar los procesos de selección de personal de las empresas del sector privado de la ciudad de Loja.

8.3. Determinación de la muestra

Para determinar la muestra se tomó en consideración las empresas privadas de la ciudad de Loja, que cuentan con un mínimo de 20 empleados, porque son empresas que les interesaría la siguiente propuesta, para implementarlas en sus procesos de gestión de talento humano, detalle a continuación:

Tabla 4

Empresas Privadas de la ciudad de Loja

N°	Empresa	Número de Empleados
1	Industria Lojana de Especerías ILE S.A.	303
2	Compañía de Economía Mixta LOJAGAS	72
3	Comercializadora Ramírez Galván Cia. Ltda.	42
4	Farmacias Cuxibamba Farmacux Cia. Ltda.	82
5	Previsión Exequial La Esperanza Cia. Ltda.	44
6	Imelda de Jaramillo Cia. Ltda.	62
7	Camal Frigorífico Loja S.A. Cafrilosa	35
8	Hospital Clínica San Agustín Cia. Ltda.	65
9	Arcimego C.A.	43
10	Industria Licorera Embotelladora de Loja S.A. ILELSA	25
11	Transporte de Carga Oro Fronterizo Orfront S.A.	25
12	Instituto Antonio Peña Celi Cia. Ltda.	56
13	Importadora Lavacor Cía. Ltda.	21

14	Farb Constructores Cía. Ltda.	22
15	Segurpi Cía. Ltda.	526
16	Grupo Delbus	21
17	Dicosil Cía. Ltda.	28
18	Distribuidora Automotriz Cuenca Chamba Distriautoc Cia. Ltda.	20
19	Grupo Fibeca, Sana Sana, Pharmacys	75
20	Importadora Ortega Cia. Ltda.	22
21	Servicios Educativos Eduinternacional Cía. Ltda.	68
22	Fine-Tuned English Cia. Ltda.	101
23	Compañía de Unidad Renal Nefroloja Cía. Ltda.	43
24	Crevigo S.A.	25
25	Hoteles y Servicios Almendral S.A.	36
26	Farmacias Loja Famloja Cía. Ltda.	21
27	Sevisa Cía. Ltda.	132
28	Servicios y Ventas Mogrovejo Rodríguez Servemor Cía. Ltda.	32
29	Empresa Tecnológica Toners Cía. Ltda.	20
30	Expoaseo Servicios Generales Cía. Ltda.	22
31	Seguridad y vigilancia Gómez Araujo López Segal Cía. Ltda.	48
32	Kradac Cía. Ltda.	55
33	Santiago Papelería	21
34	Amazonaseduc Cía. Ltda.	26
35	Jaime Larriva Constructora Cía. Ltda.	24
36	Servicios de Limpieza Britot Cía. Ltda.	105
37	Servicios Educativos Cordillera-Loja Secor-Loja	35
38	Espinosa Aguirre Servicios Generales Cía. Ltda.	61
39	Consultora Arquitectura, Geología y Minas, Ingeniería Civil Agemic Cía. Ltda.	20
40	Compañía de Transporte de Carga Pesada Transzurriel Cía. Ltda.	32
41	Globalimpio Cía. Ltda.	21
42	Do-sav Educación Integral Cía. Ltda.	22
43	Cooperativa de Ahorro y Crédito Fortuna	30
44	Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP	86
45	Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Loja	27
46	Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda.	35

47	Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda. COOPMEGO	116
48	Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Loja CACPE LOJA Ltda.	36
49	La Sureñita S.A.	22
50	Comercializadora Zerimar	35
51	Banco de Loja	120
52	Banco Pichincha C.A. Sucursal Loja	89
53	Banco de Guayaquil Sucursal Loja	38
54	Banco del Austro S.A. Sucursal Loja	26
55	Produbanco Grupo Proamerica Sucursal Loja	25
56	Banco Bolivariano Sucursal Loja	22
57	Banco de Machala Sucursal Loja	45
58	Banco Internacional Sucursal Loja	32
59	Banco Solidario Sucursal Loja	25
60	Hotel Sonesta	68
61	Hotel Libertador	21
62	Hotel Gran Victoria	20
63	Colegio Particular Liceo de Loja	65
64	Colegio Particular Eugenio Espejo	89
65	Colegio Particular San Gerardo	103
66	Colegio Particular Antonio Peña Celi	75
67	Colegio Particular La Salle	88
68	Placacentro Decomaderas	46
69	Compañía CKLAN S.A.	23
Total de empleados		3966

Fuente: Datos de la Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

8.3.1. Muestra

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{E^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Datos:

n=Tamaño de la muestra

N=Población empresas privadas de la ciudad de Loja: 3966

Z=Nivel de confianza: 90% (1,645)

P=Probabilidad del éxito: 50% (0,5)

Q=Probabilidad de fracaso: 50% (0,5)

E=Margen de error: 4% (0,04)

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{3966 \times (0,5)^2 \times 1,645^2}{(3966 - 1)(0,04)^2 + 0,5^2 * 1,645^2}$$

$$n = \frac{3966 \times 0,25 \times 2,706025}{3965(0,0016) + 0,25 \times 2,706025}$$

$$n = \frac{2683,0237875}{6,344 + 0,67650625}$$

$$n = \frac{2683,0237875}{7,02050625}$$

$$n = 382,16956$$

$$n = \mathbf{382 \text{ personas}}$$

Para la realización de la muestra de la población total (n) 3966 constituyen el dato general de los empleados que laboran en las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, que cuentan con más de 20 empleados laborando actualmente. Para la realización de encuestas el nivel de confianza (z) es del 90% (1,645), el error muestral (e) 4% (0,04) es el error matemático de extraer elementos de la población y se obtuvo los valores de probabilidad de éxito (p) 50%, la cual indica si la investigación se puede realizar y la probabilidad de fracaso (q) 50%, que es el porcentaje de que alguna parte o toda la investigación no se pueda realizar.

Se realizaron 382 encuestas a personas que trabajan en el sector privado del cantón de Loja, de entre las empresas mencionadas en la tabla N°4.

8.4. Análisis y presentación de resultados

8.4.1. Entrevista

Según la Superintendencia de Compañías, en su portal web (<https://supercias.gob.ec>) se ha determinado que existen 69 empresas con más de 20 empleados, de las cuales se ha tomado aleatoriamente 4 empresas para realizar las entrevistas acerca de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que manejan actualmente las empresas privadas de la ciudad de Loja.

8.4.1.1. Entrevistados.

Entrevista 1

Nombre: Sr. Cristian Poma Medina
Responsable de Talento Humano de Compañía CKLAN S.A.

Entrevista 2

Nombre: Sr. Hans Delgado Bustán
Responsable de Talento Humano de Grupo DELBUS S.A.

Entrevista 3

Nombre: Lic. Silvana Riofrío Peña
Sub-Directora del Centro Educativo Antonio Peña Celi

Entrevista 4

Nombre: Sra. Rossmery Alejandro
Propietaria de Papelería Santiago S.A.

8.4.1.2. Tabla de Resultados.

De acuerdo con las empresas entrevistadas, detallamos el siguiente análisis y resultados:

Tabla 5

Entrevista

Cristian Poma Medina Responsable de Talento Humano	Compañía CKLAN S.A.
Hans Delgado Bustán Responsable de Talento Humano	Grupo DELBUS S.A.
Silvana Riofrío Peña Subdirectora	Centro Educativo Antonio Peña Celi
Rossmery Alejandro Propietaria	Papelería Santiago S.A.
Preguntas	Respuesta

1. ¿Actualmente su empresa cuenta con un responsable de Talento Humano, que se encarga de estos procesos de selección de personal?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, yo estoy a cargo de todos los procesos que se llevan a cabo en la compañía en todas las sucursales que tenemos. 2. Sí, yo me encargo de todos los procesos de selección. 3. Si contamos con un responsable que en coordinación con la parte directiva se coordina los requerimientos y procesos. 4. No contamos con un responsable directo, sino que lo manejamos directamente mi esposo y yo.
2. ¿La empresa realiza los procesos de selección de personal a través de una guía o manual de selección?	<ol style="list-style-type: none"> 1. No tenemos una guía o manual. 2. No 3. No 4. No, no lo disponemos.
3. El personal seleccionado dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa, ¿Han generado satisfacción, competencia y desempeño laboral idóneo para el que fue contratado?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, ya que nosotros tenemos un esquema de formación previa para el desempeño laboral de las personas que ya se incorporan. 2. A veces, debido a que, en el transcurso del desarrollo laboral, presentan situaciones personales que los hace no desempeñar su trabajo con normalidad, y eso crea un poco de insatisfacción, pero en su mayoría si están trabajando bien. 3. A veces, por diferentes factores que en el desarrollo de las jornadas laborales se van presentando. 4. Siempre, ya que supervisamos constantemente el trabajo y les capacitamos en las actividades que tienen que realizar.
5. ¿Conoce usted, en que consiste la aplicación de Assessment Center dentro de un proceso de selección de personal?	<ol style="list-style-type: none"> 1. No, no he escuchado 2. No 3. No 4. No
6. ¿En la organización se evalúan las competencias y habilidades conductuales identificando potencialidades a través de ejercicios de simulación en la fase de selección de personal?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, lo que es atención al cliente, organización y habilidades prácticas para la elaboración de productos. 2. No 3. Los docentes aspirantes realizan una clase demostrativa. 4. Sí, lo que es atención al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad y liderazgo.
7. ¿La aplicación de los actuales procesos de reclutamiento y selección de personal que la empresa lleva, permite contratar al candidato idóneo frente a la oferta o plaza vacante?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como le manifestaba, al momento de reclutar y seleccionar el personal, nosotros como empresa los sometemos a una etapa de capacitación o formación para que aprenda lo requerido para el puesto, y nos crea satisfacción.

	2. A veces, debido que en su mayoría el reclutamiento y selección lo hacemos a través de recomendaciones personales.
	3. A veces, debido a que no todas las áreas son evaluables y con el tiempo vemos que la persona no se adapta o no cumple con ciertos requerimientos.
	4. Siempre
8. ¿Cuál es la técnica de reclutamiento de personal que utiliza su empresa?	1. A través de portales web y redes sociales.
	2. Solicitud de hojas de vida por recomendación.
	3. Cuando necesitamos contratar personal docente, se realiza una convocatoria por la prensa o redes sociales. Dejan su hoja de vida para ser analizada y se llama al personal que se ajusta a los requerimientos institucionales y posteriormente se fija una fecha para la clase demostrativa.
	4. Reclutamiento virtual a través de redes sociales.
9. ¿Cuáles son las técnicas de selección de personal, que utiliza actualmente en los procesos de selección de su empresa?	1. Pruebas de conocimiento o capacidad.
	2. Entrevistas.
	3. Entrevistas personales.
	4. Pruebas psicométricas.
10. ¿Actualmente la empresa tiene un manual de inducción de personal?	1. No.
	2. No.
	3. Si contamos con el Manual.
	4. No, lo realizamos de manera general cuando una persona se incorpora a laborar en la empresa.
11. ¿Los trabajadores han pasado por un proceso de inducción a la organización?	1. Sí, les damos a conocer de manera general las áreas que tenemos en la empresa y que conozcan al equipo de trabajo con el que van a trabajar.
	2. Si siempre, para mostrarles su área de trabajo, el equipo de trabajo y las actividades que desarrollan en cada área para que puedan solucionar problemas y se desempeñen de mejor manera.
	3. A veces.
	4. Siempre lo realizamos.
12. ¿Le gustaría mejorar su proceso de selección de personal para su empresa, incluyendo el uso de la herramienta Assessment Center, para evaluar las competencias de los trabajadores?	1. Sí, porque se adapta a las realidades que actualmente la compañía necesita, ya que los capacitamos previamente para que puedan ejecutar su trabajo dentro de la

	<p>empresa, así desarrollan sus capacidades y habilidades y pueden ser más productivos.</p> <p>2. Claro que sí, porque me ayudaría a identificar habilidades y capacidades de las personas para desempeñar el puesto de trabajo.</p> <p>3. Sí, desde mi punto de vista, considero que el aplicar nuevas herramientas puede facilitar el proceso de selección del nuevo personal.</p> <p>4. Si por supuesto, porque es importante poder obtener herramientas que nos permitan seleccionar las personas indicadas para los puestos que necesitamos y que puedan estabilizarse laboralmente.</p>
13. ¿Le gustaría implementar en su empresa este modelo o programa a través de la técnica de selección de personal Assessment Center, una vez finalizado este proyecto de investigación?	<p>1. Sí, para mejorar las técnicas y selección de personal adecuado a nuestras políticas internas y de acuerdo a lo ya realizado en nuestra compañía.</p> <p>2. Sí, sería interesante poder conocer más al respecto.</p> <p>3. Tendríamos que conocer la técnica para saber si es viable la aplicación en nuestra Institución.</p> <p>4. Sí, porque me parece interesante la técnica de selección y para poder aprender más de cómo se puede utilizar esta técnica para los cargos que la empresa necesita.</p>

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

8.4.1.3. Análisis de Resultados.

En base a las entrevistas realizadas a 4 empresas privadas de la ciudad de Loja, se observa que cada una de ellas manifiesta mantener un esquema establecido de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, actualmente solo 3 empresas cuentan con un responsable de Talento Humano, que se encarga de estos procesos de selección, mientras que una no tiene una persona encargada y que lo realizan a través del propietario o gerente, de acuerdo a la necesidad.

Así también todos manifiestan que la selección la realizan sin una guía o manual de selección de personal, sino a criterio personal de la empresa o las necesidades institucionales, de procesos que ya están establecidos; que dos (2) de ellas, manifiestan que el personal seleccionado dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa, han generado satisfacción, competencia y desempeño laboral idóneo para el que fue contratado, mientras que las otras dos,

manifiestan que a veces se ha generado esa satisfacción, debido a conflictos personales y laborales que influyen en la productividad de la empresa y en el desempeño de cada empleado.

El 100% de las empresas entrevistadas, manifiesta no conocer en que consiste la aplicación de Assessment Center dentro de un proceso de selección de personal, debido a que la herramienta no ha sido aplicada normalmente en el medio, y por el tipo de proceso que por costumbre lo realizan en las empresas, no actualizando las técnicas de selección de personal que puedan evaluar las competencias, habilidades y capacidades del trabajador para poder ocupar un cargo de acuerdo a las exigencias de la empresa; además del desconocimiento de la herramienta.

Este análisis, muestra que las empresas a pesar de obtener personal idóneo para ocupar los cargos solicitados están dejando de lado la evaluación de competencias de las personas, que podrían dar mayor rentabilidad a las empresas por el saber hacer un trabajo de las personas contratadas, que por el nivel académico o recomendaciones personales o sesgos sociales.

Dentro de los actuales procesos de reclutamiento y selección de personal que las empresas llevan, algunos manejan sus propios estándares y otros manifiestan que a veces la aplicación de estos procesos le ha permitido contratar a personas idóneas para el cargo, ya que al momento de desempeñarse existen situaciones de conflicto con el personal, por desconocimiento en algunas áreas que se ven involucrados durante el desempeño ya de sus funciones dentro de la empresa, que ocasionan retraso y mayor capacitación en esas áreas en las cuales no se consideró en un inicio, que le están generando tiempo en la formación de capacidades en los trabajadores.

Las técnicas de reclutamiento de personal más utilizadas son el reclutamiento virtual a través de redes sociales, portales web donde recopilan datos de los postulantes y son tomados en cuenta cuando existe un requerimiento laboral; utilizan un banco de datos de procesos de selección anteriores, y la recomendación a través de hojas de vida, que son analizadas y se escoge al mejor candidato de acuerdo a sus antecedentes y experiencia laboral.

El 75% de las empresas entrevistadas, manifiesta no tener un Manual de Inducción de personal, esto se debe a que sus procesos son en su mayoría empíricos y no conocen la importancia de la inducción para el trabajador, donde éste se siente

inseguro al no poder adaptarse a su puesto de trabajo, lo que ocasiona problemas futuros, y, otra manifiesta que si cuenta con un Manual de Inducción, el mismo que le ha permitido involucrar rápidamente a su personal con la institución, filosofía y equipo de trabajo, así también disminuir dudas que presentan los colaboradores en sus funciones y actividades, reduce los errores en su proceso de adaptación, mejora su rendimiento laboral, y, produce confianza y seguridad en su trabajo.

Todas las personas entrevistadas, manifiestan que les gustaría mejorar su proceso de selección de personal para su empresa, incluyendo el uso de la herramienta Assessment Center, para evaluar las competencias de los trabajadores, considerando que les ayudaría a identificar habilidades y capacidades de las personas para desempeñar el puesto de trabajo, además de facilitar el proceso de selección y de contratación del mejor candidato, lograr productividad y estabilidad laboral de los trabajadores, ahorro en capacitaciones y formación de personal.

Así también, que, una vez finalizado este proyecto de investigación, conocer más de los beneficios que obtendrían al implementarla en la empresa en los diferentes puestos tanto administrativos como operativos, así como adaptarlos a los procesos que las empresas tienen actualmente.

8.4.2. Encuesta

1. Género

Tabla 6

Género

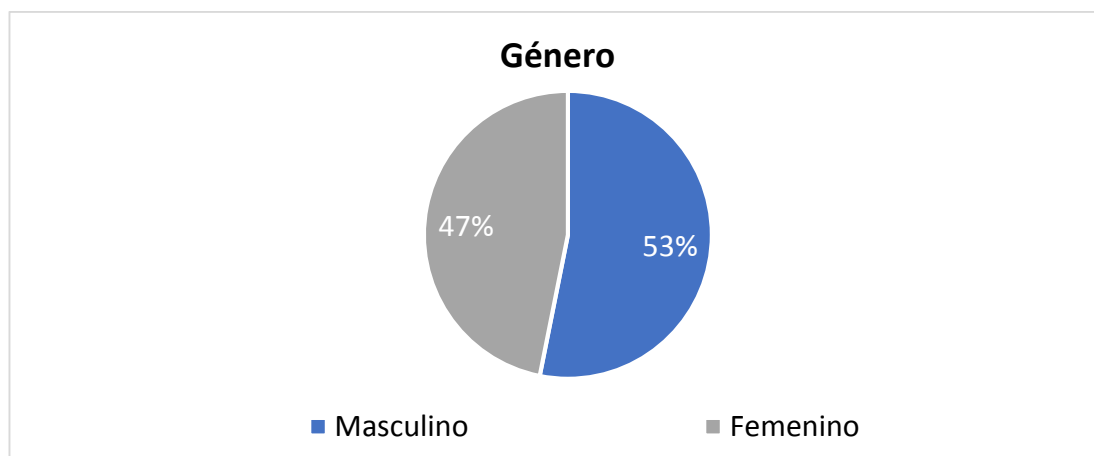
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	203	53 %
Femenino	179	47 %
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 8

Género



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

Del 100% de los encuestados, el 53% corresponden a 203 personas, que son de género masculino, y un 47% corresponde a 179 personas, que son de género femenino, quienes se encuentran laborando actualmente en las empresas privadas de la ciudad de Loja.

Análisis Cualitativo

El porcentaje mayor de personas que laboran en el sector privado de la ciudad de Loja, son de género masculino, lo que indica un equilibrio en las oportunidades que tienen tanto hombres y mujeres, para ingresar a trabajar en las empresas que cada día están ofreciendo mayores oportunidades para generar economía, para las familias de la localidad.

2. Edad

Tabla 7

Edad

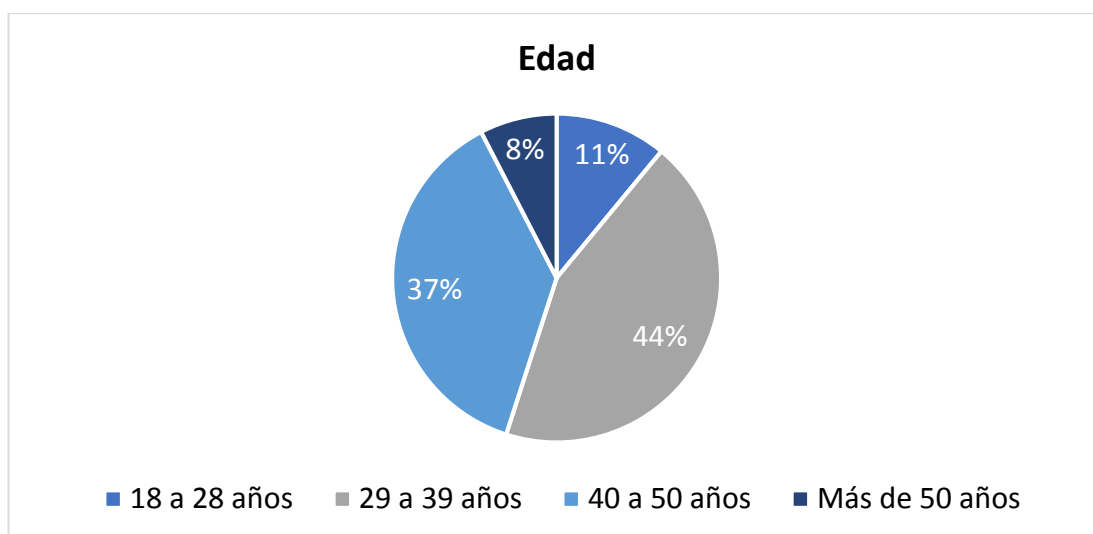
Variable	Frecuencia	Porcentaje
18 a 28 años	42	11 %
29 a 39 años	168	44 %
40 a 50 años	143	37 %
Más de 50 años	29	8 %
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 9

Edad



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

Del 100% de los encuestados, el rango de edad con el 44% que corresponde a 168 personas con un rango de edad entre 29 a 39 años, el 37% que corresponde a 143 personas con un rango de edad entre 40 a 50 años, el 11% que corresponde a 42 personas con un rango de edad entre 18 a 28 años, y con un 8% que corresponden a 29 personas son mayores a 50 años.

Análisis Cualitativo

Existe una mayor oportunidad de inserción laboral en las empresas privadas de la ciudad de Loja, con una mayoría de personas sobre los 30 años, y los que recién están empezando su carrera laboral se debe a su corto nivel de experiencia y por no cumplir requisitos que las empresas exigen o que están terminando su carrera laboral.

3. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral, del cargo que actualmente ocupa?

Tabla 8

Oferta laboral

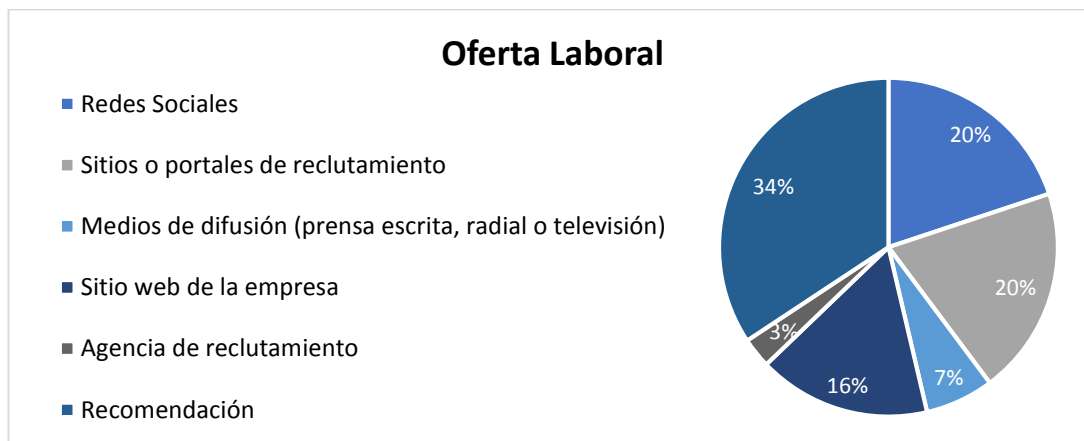
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	76	20 %
Sitios o portales de reclutamiento	76	20 %
Medios de difusión (escrita, radial o televisión)	25	7 %
Sitio web de la empresa	63	16 %
Agencia de reclutamiento	11	3 %
Recomendación	131	34%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 10

Oferta laboral



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

Del 100% de los encuestados, el 34% (131 personas) se enteraron de las ofertas laborales a través de recomendación personal, 20% (76 personas) a través de sitios o portales de reclutamiento y con el mismo 20% (76 personas) a través de redes sociales, 16% (63 personas) a través del sitio web de la empresa; con el 7% (25 personas) a través de medios de difusión ya sea prensa escrita, radial o televisión, y con 3% (11 personas) las recibieron a través de una agencia de reclutamiento.

Análisis Cualitativo

Las personas buscan su oferta laboral, principalmente por recomendación, redes sociales, sitios y portales de reclutamiento, medios de difusión y agencias de reclutamiento, que son herramientas que se usan actualmente en el medio.

4. ¿Usted llenó un formulario al momento de dejar su hoja de vida, con información basada a su trayectoria profesional?

Tabla 9

Formulario de Información Profesional

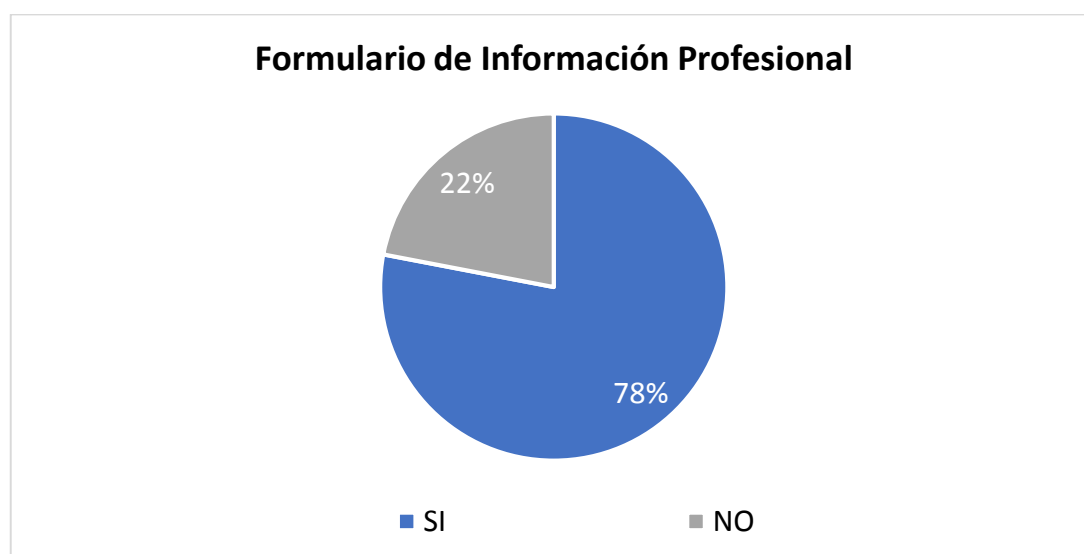
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	298	78 %
NO	84	22 %
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 11

Formulario de Información Profesional



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

El 78% de las personas encuestadas (298 personas) manifiestan que llenaron un formulario al momento de dejar su hoja de vida con información basada en su trayectoria profesional, mientras que el 22% (84 personas) no llenaron un formulario.

Análisis Cualitativo

El análisis nos indica que en su mayoría las empresas están recopilando información profesional de los postulantes para posibles ofertas laborales, para analizar sus capacidades y experiencia profesional que les sirva para desarrollar actividades dentro de la empresa, pero la minoría no recopila esta información debido a que el contenido de información se encuentra en la hoja de vida.

5. ¿Cuál fue o fueron las técnicas de selección de personal, que la empresa utilizó en el proceso de selección del cuál usted participó?

Tabla 10

Técnicas de selección de personal en que participó

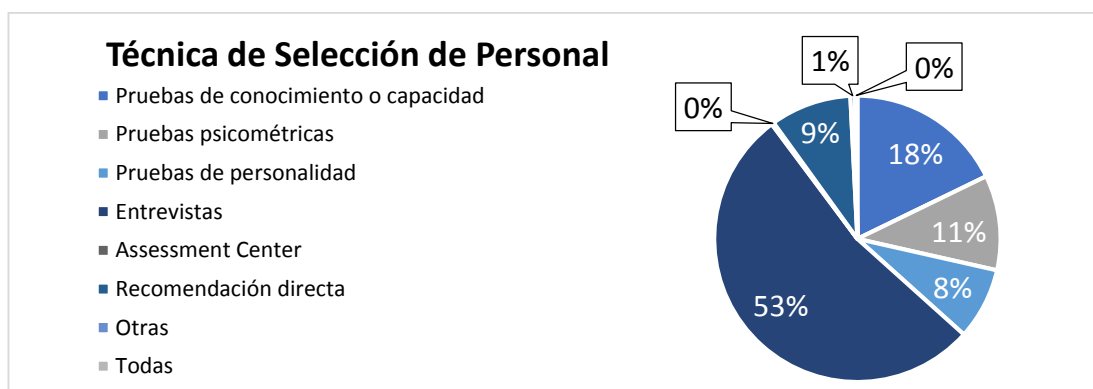
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de conocimiento o capacidad	68	18 %
Pruebas psicométricas	41	11 %
Pruebas de personalidad	31	8 %
Entrevistas	203	53 %
Assessment center	1	0 %
Recomendación directa	35	9 %
Otras (cumplimiento de requisitos, experiencia)	2	1 %
Todas	1	0 %
TOTAL	382	100 %

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 12

Técnicas de selección de personal en que participó



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

El 53% de encuestados (203 personas) manifiestan que postularon y participaron, utilizando la técnica de la entrevista, 18% (68 personas) pruebas de conocimiento, 11% (41 personas) pruebas psicométricas, 9% (35 personas) por recomendación directa, 8% (31 personas) a través de pruebas de personalidad y con el 1% (2 personas) a través del cumplimiento de requisitos o experiencia requerida.

Análisis Cualitativo

La mayoría de las personas encuestadas participaron a través de la técnica de entrevistas, ya que es la más utilizada por las empresas locales, donde no les genera gastos económicos y de recursos humanos para su implementación.

6. ¿La información proporcionada en el anuncio publicitario del cargo solicitado por la empresa, estaba acorde con las funciones que hoy realiza en su puesto de trabajo?

Tabla 11

Relación anuncio con el puesto de trabajo

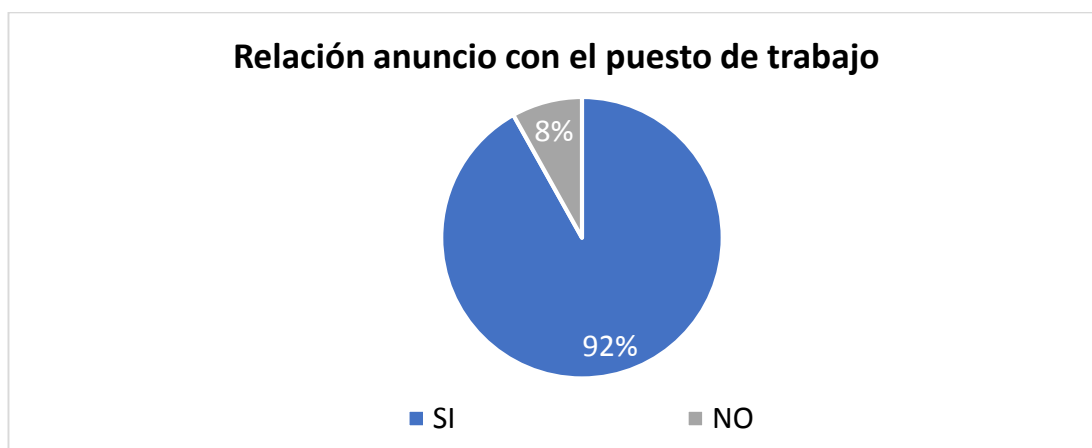
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	351	92 %
NO	31	8 %
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 13

Relación anuncio con el puesto de trabajo



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

En relación con la información del anuncio publicitario que la empresa promocionó con el cargo solicitado y lo que actualmente se encuentra realizando en su puesto de trabajo, el 92% de los encuestados (351 personas) manifiesta que realizan el trabajo de acuerdo a lo que se anunció publicitariamente para el cargo solicitado, y el 8% (31 personas) no realiza las mismas actividades del cargo que se anunció cuando postuló.

Análisis Cualitativo

La mayor cantidad de personas encuestadas realiza actividades relacionadas a lo que se anunció en la oferta laboral para la postulación al cargo, pero la minoría manifiesta que no realiza la misma actividad, provocado posiblemente por falta de información detallada en el anuncio.

7. ¿Cuál fue su primera impresión cuando conoció al equipo de trabajo?

Tabla 12

Impresión con el Equipo de trabajo

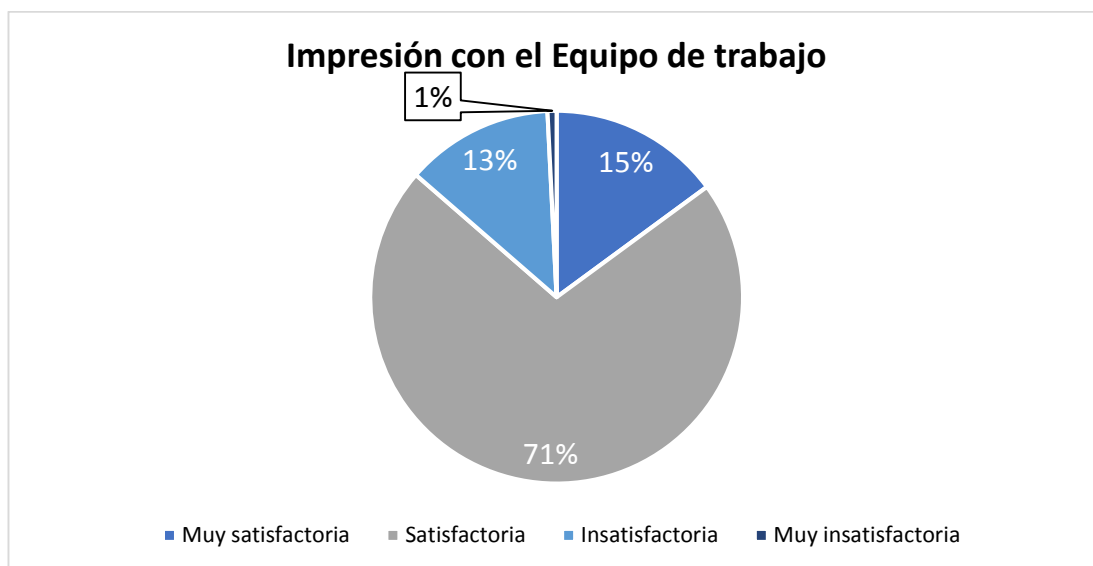
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactoria	57	15 %
Satisfactoria	273	71 %
Insatisfactoria	49	13 %
Muy insatisfactoria	3	1 %
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 14

Impresión con el Equipo de trabajo



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

Respecto de la primera impresión que el trabajador tuvo con su equipo de trabajo, el 71% de los encuestados (273 personas) manifiesta que fue satisfactoria, el 15% (57 personas) muy satisfactoria y el 13% (49 personas) tuvo una impresión insatisfactoria con el equipo de trabajo y el 1% (3 personas) muy insatisfactoria.

Análisis Cualitativo

El análisis determina que posiblemente no se manejó las condiciones correctamente, sobre la inducción del trabajador a la empresa, involucrándolo con sus compañeros o equipo de trabajo, o que la comunicación interna de la empresa haya provocado malestar en el equipo de trabajo.

8. ¿En la organización evalúan sus competencias y habilidades conductuales que identifiquen potencialidades a través de ejercicios de simulación?

Tabla 13

Evaluación de competencias y habilidades conductuales

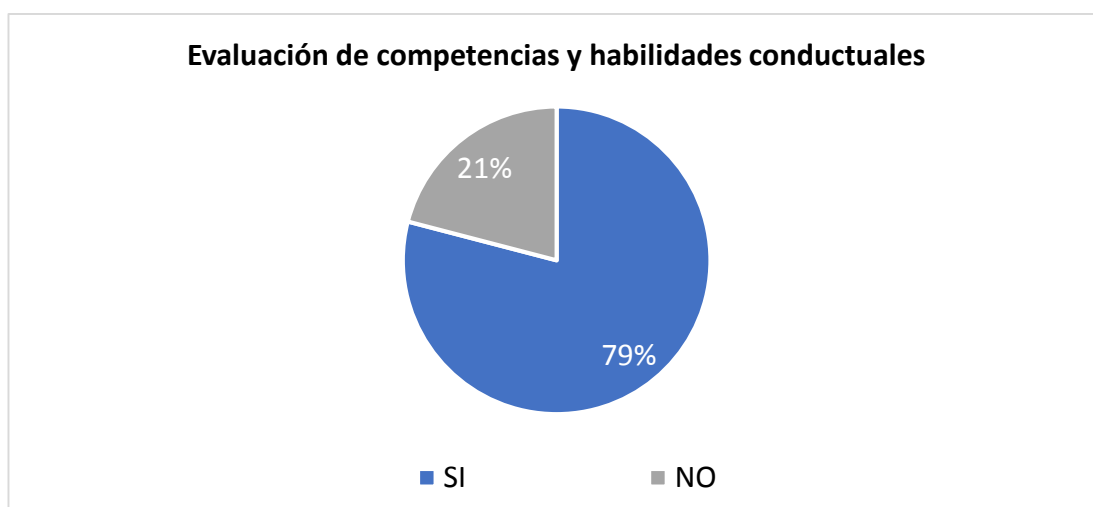
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	302	79 %
NO	80	21 %
TOTAL	382	100 %

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 15

Evaluación de competencias y habilidades conductuales



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

El 79% de los encuestados (302 personas) manifiestan que en la empresa que actualmente laboran, si evalúan sus competencias y habilidades conductuales y el 21% (80 personas) manifiestan que no evalúan sus competencias y habilidades.

Análisis Cualitativo

Estos resultados, determinan que la mayoría de las empresas donde laboran las personas encuestadas, si evalúan sus competencias y habilidades conductuales a través de ejercicios de simulación que determinan su desempeño laboral, las mismas que les permiten observar áreas en donde deben reforzar sus conocimientos y capacidades para el puesto de trabajo, mientras que la minoría no se les evalúa estas competencias y habilidades, lo que determina una desmotivación de los trabajadores y rotación de personal con mayor frecuencia.

9. ¿Conoce usted que actualmente la empresa ha mejorado los canales, los procesos y los medios de realizar los procesos de selección de personal?

Tabla 14

Mejora en los canales, procesos y medios de procesos de selección

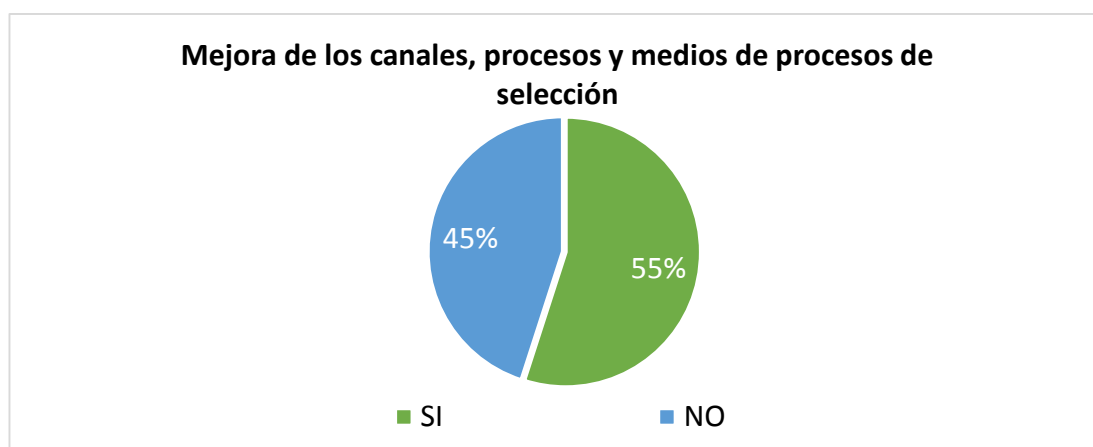
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	210	55 %
NO	172	45 %
TOTAL	382	100 %

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 16

Mejora en los canales, procesos y medios de procesos de selección



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

Del 100% de los encuestados, el 55% de los encuestados (210 personas) manifiestan conocer que actualmente la empresa ha mejorado los canales, los procesos y los medios para realizar los procesos de selección de personal, mientras que el 45% (172 personas) desconocen que la empresa esté mejorando sus procesos de selección de personal.

Análisis Cualitativo

Los resultados nos indican que las empresas si dan a conocer los canales, los procesos y los medios por los cuales se realiza la selección de personal, creando confiabilidad en los procesos que realizan, mientras que el menor porcentaje de encuestados posiblemente no tiene una buena comunicación interna en la empresa, o los canales por los que se da a conocer estos procesos, no son utilizados o revisados por los trabajadores.

10. ¿Cuál es el tiempo que lleva laborando en la empresa?

Tabla 15

Tiempo de trabajo en la empresa

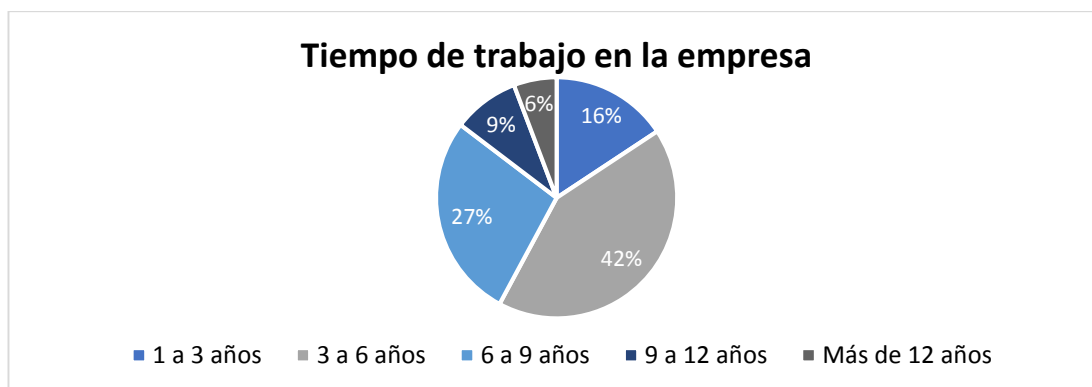
Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 años	60	16 %
3 a 6 años	161	42 %
6 a 9 años	105	27 %
9 a 12 años	34	9 %
Más de 12 años	22	6 %
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Figura 17

Tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: Encuestas a los empleados privados de la ciudad de Loja.

Elaborado por: El Autor

Análisis Cuantitativo

Respecto al tiempo que llevan laborando en la empresa, el 42% (161 personas) de los trabajadores encuestados manifiestan que llevan laborando por un período de entre 3 a 6 años, el 27% (105 personas) de 6 a 9 años, el 16% (60 personas) tienen un tiempo de 1 a 3 años de haberse involucrado a la empresa, el 9% (34 personas) ya tienen de 9 a 12 años y el 6% (22 personas) son personas que ya llevan más de 12 años, lo que determina su estabilidad laboral.

Análisis Cuantitativo:

Referente al tiempo que llevan las personas laborando en empresas privadas de la ciudad de Loja, podemos realizar el análisis, que la mayoría de las personas mantienen una estabilidad laboral, pero conforme va subiendo el tiempo de servicio, son menos las personas que se mantienen en un trabajo, posiblemente por una mejor oportunidad laboral o insatisfacción de los trabajadores en la misma labor.

9. Propuesta de acción

9.1. Introducción

La presente propuesta de acción es un Programa para la Implementación de un Plan Innovador de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, para las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, como respuesta ante las necesidades de las empresas del sector, utilizando la herramienta Assessment Center, para mejorar el proceso de la selección de los candidatos idóneos y la productividad organizacional.

A través de la herramienta Assessment Center se podrá evaluar de manera directa las competencias y habilidades que tienen las personas que postulan a un cargo, mediante pruebas situacionales previamente establecidas para ser expuestas a los participantes, quienes de acuerdo con la necesidad que tenga cada empresa se podrá aplicar la evaluación más adecuada para medir las competencias que se requieren efectivamente para ocupar ese cargo.

Previamente a la implementación de esta herramienta existen factores determinantes en una empresa que deben ser tomados en consideración para que todo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal sea eficiente y optimice los recursos materiales y profesionales que intervienen como equipo evaluador de todo el proceso.

Las pruebas situacionales, son creadas en función de la necesidad que requiere el cargo y que están establecidas en el perfil del cargo correspondiente, determinando tiempos, equipos de evaluación y participantes que actúan en el proceso, con lo cual al utilizar esta herramienta, el objetivo principal es que las empresas comiencen a implementar esta herramienta innovadora que para nuestro medio es algo novedoso y que le da un valor agregado, por la efectividad en escoger al personal idóneo que las empresas necesitan.

Esta propuesta, permite a las empresas reducir los tiempos y costos generados en los procesos de selección, ya que permite escoger al candidato idóneo, analizando no solamente las competencias requeridas sino otras habilidades y destrezas que le dan un valor agregado al permitir una competitividad, productividad laboral, estabilidad laboral y emocional; y disminución de rotación de personal; con la ejecución de una herramienta establecida que establece un paso a paso de la implementación de Assessment Center.

9.2. Presentación

El proceso de reclutamiento, selección e inducción conforman las etapas para incorporar al nuevo talento humano de las empresas, sin embargo, para llevarlo a cabo de una manera efectiva es necesario que exista una guía establecida que contemple los procedimientos técnicos a seguir para una correcta aplicación en las empresas privadas del cantón Loja.

La implementación de la propuesta del Plan Innovador de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, establece un sistema modelo de uso en la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que realicen las empresas privadas del cantón Loja, adaptándolo a sus necesidades y otorgando una herramienta administrativa que contribuirá a seleccionar el personal apropiado, con capacidades y habilidades visibles identificados de acuerdo al perfil requerido, que además le permitirá a la organización la disminución de rotación de personal, la aplicación de un correcto plan de capacitación y la optimización de recursos económicos en su implementación.

Permite observar a los candidatos en “acción”, es decir, utilizando sus competencias en el desarrollo de las actividades. Esto es importante ya que existe una diferencia entre decir que se sabe algo y realmente saber hacerlo.

Se pueden diseñar actividades en la que los participantes deban enfrentarse a retos reales del cargo al cual se están postulando. Esto aumenta las posibilidades de que, en la práctica, la persona seleccionada tenga la capacidad de hacer frente a dichos retos.

Estas actividades, son un modelo a seguir para implementarlo en las empresas privadas de la ciudad de Loja, y son adaptables para todos los perfiles y cargos disponibles, basta con seguir los pasos establecidos y se logrará obtener excelentes resultados, ya que incluye todo el proceso desde el reclutamiento de una persona, hasta que la empresa realiza la inducción a la empresa al personal que ha sido escogido y contratado.

9.3. Beneficiarios

La propuesta de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal de esta investigación comprende el diseño de un sistema modelo de gestión de talento humano; que, describe los lineamientos y procedimientos para los procesos de selección de personal de las empresas privadas del cantón Loja, y como un modelo guía innovador para el sector empresarial que desee incluir una herramienta a sus procesos de selección que mida las competencias y capacidades de todas las personas, sin ninguna exclusión.

Tabla 16

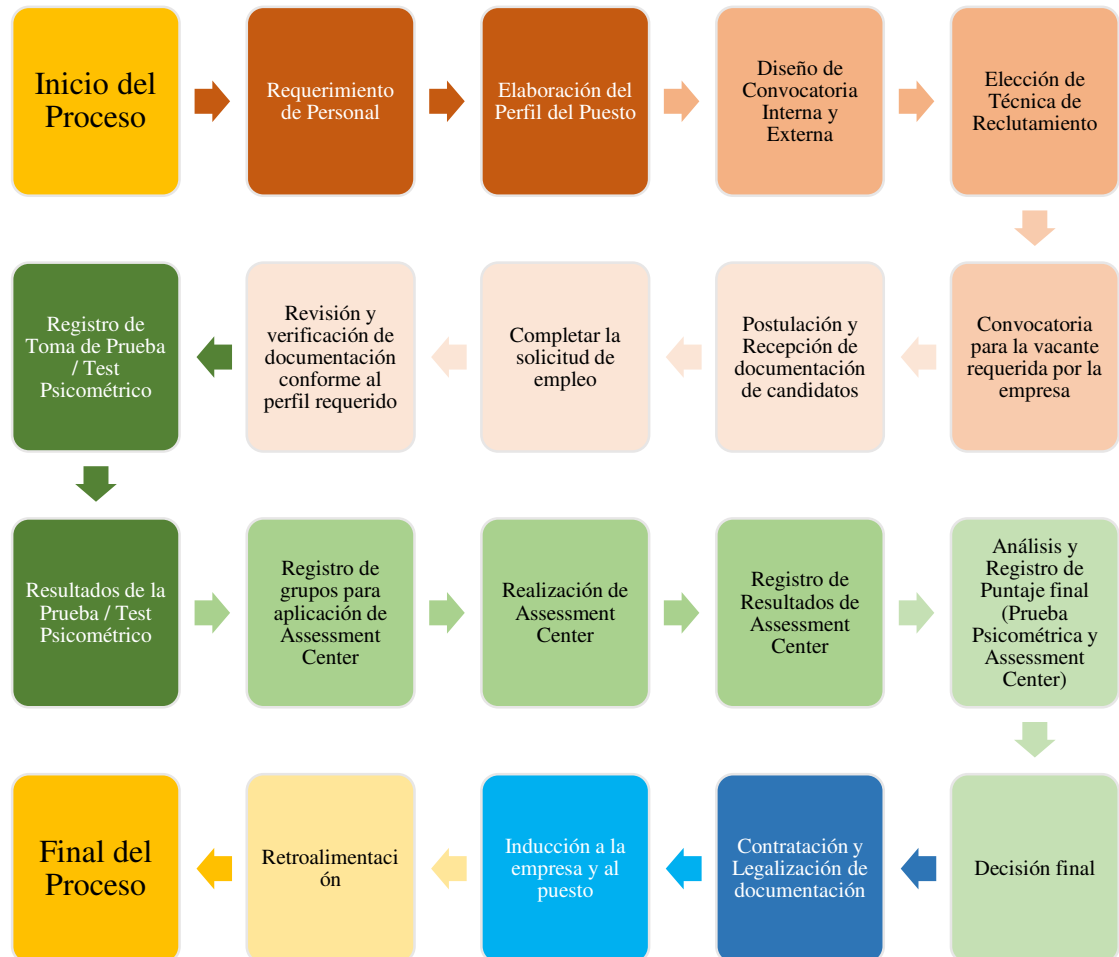
Beneficiarios directos e indirectos

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos
Los empresarios del sector privado y los postulantes a los cargos	La ciudadanía en general, las empresas del sector privado de otras ciudades
Beneficios: Medir competencias técnicas, habilidades y destrezas que tienen las personas para ocupar un cargo eficientemente.	Beneficios: Obtener trabajadores de calidad, idóneos y que incrementan la productividad de una empresa y un país al obtener mano de obra calificada, que sabe hacer en la práctica.

9.4. Estructura

Figura 18

Flujograma del Proceso



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

9.5. Documento presentado

A continuación, presentamos el Plan Innovador de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, a través de la herramienta Assessment Center, desarrollado como propuesta de acción del proyecto de investigación.



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
¡Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

PLAN INNOVADOR

Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal

Assessment Center

**CARLOS ALBERTO
ORDÓÑEZ TAPIA**

Agosto 2021

TEMA

**Plan Innovador
de Reclutamiento,
Selección e Inducción
de Personal, para las
empresas del sector
privado, con la
implementación de la
herramienta
Assessment Center**

CONTENIDO

9.	PROPUESTA DE ACCIÓN	57
9.1.	Introducción	57
9.2.	Presentación	58
9.3.	Beneficiarios	59
9.4.	Estructura	60
9.5.	Documento presentado	60
1.	INTRODUCCIÓN	67
2.	OBJETIVO	68
3.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	69
4.	PLAN INNOVADOR PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL	71
4.1.	Diagnóstico situacional	71
4.2.	Flujograma General de todo el proceso	72
5.	FASE DE RECLUTAMIENTO	73
5.1.	Diagnóstico del puesto	73
5.1.1	Requerimiento de Personal.....	73
5.1.2.	Elaboración del Perfil del Puesto	74
5.1.3.	Convocatoria.....	76
5.2.	Reclutamiento interno	77
5.3.	Reclutamiento externo	78
5.3.1.	Técnicas de Reclutamiento	79
5.3.1.1.	Redes sociales. 79	
5.3.1.2.	Sitios o portales de reclutamiento. 79	
5.3.1.3.	Medios de difusión (prensa escrita, radial o televisión). 79	
5.3.1.4.	Sitio web de la empresa. 79	
5.3.1.5.	Agencia de reclutamiento. 79	
5.3.1.6.	Recomendación. 79	
5.3.2.	Recepción de documentación	79
5.3.3.	Verificación del perfil solicitado	80
6.	FASE DE SELECCIÓN DE PERSONAL	81
6.1.	Prueba Psicométrica	81
6.2.	Assessment Center	81
6.2.1.	Objetivos y aplicación	82
6.2.2.	Características	82
6.2.3.	Requisitos básicos	83
6.2.4.	Ambiente Logístico	84
6.2.4.1.	Requisito 1: El perfil por competencias. 85	
6.2.4.2.	Requisito 2: Listado de comportamientos a observar en cada competencia. 86	
6.2.5.	Formatos y fichas de evaluación	92
6.2.5.1.	Formato 1 - Ficha técnica y logística del Assessment center. 92	
6.2.5.2.	Formato 2 - Ficha plan de actividades. 94	
6.2.5.3.	Formato 3 - Ficha de observación y registro de las competencias. 94	
6.2.5.4.	Formato 4 - Ficha evaluación consolidada de participantes. 95	
6.2.5.5.	Formato 5 - Informe final Assessment center. 96	
6.2.6.	Ejercicios de Aplicación de Assessment center	97
6.2.6.1.	Juegos de Negocios. 97	
6.2.6.2.	Discusión en Grupos. 98	
6.2.6.3.	Ejercicios de análisis. 99	
6.2.6.4.	Ejercicios de Presentación. 100	
6.2.6.5.	In basket. 101	

6.2.6.6.	Dramatizaciones.	102	
6.2.6.7.	Role Playing.	103	
6.2.6.8.	Entrevistas simuladas.	104	
6.2.7.	Participación en el Assessment Center		105
6.2.7.1.	Administrador.	105	
6.2.7.2.	El observador asistente.	105	
6.2.7.3.	El observador pasivo.	105	
6.2.7.4.	Los participantes.	105	
6.2.7.5.	Evaluadores.	106	
6.2.8.	Entrenamiento de Observadores / Evaluadores		106
6.2.9.	El Assessment Center paso a paso		106
6.2.9.1.	Antes del Assessment Center.	106	
6.2.9.2.	Durante el Assessment Center.	108	
6.2.9.3.	Después del Assessment Center.	108	
6.2.9.4.	El Informe final Assessment Center.	109	
6.2.9.5.	Retroalimentación.	109	
7.	FASE DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		110
7.1.	Procesos de contratación		110
7.1.1.	Documentación y legalización de actas		110
8.	FASE DE INDUCCIÓN DE PERSONAL		113
8.1.	Inducción general		113
9.	COSTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN		114
9.1.	Presupuesto con responsable de talento humano		114
9.2.	Presupuesto con Consultora o Profesional Externo		115
10.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		116
11.	CONCLUSIONES		117
12.	RECOMENDACIONES		118
13.	BIBLIOGRAFÍA		119
9.6.	Medio de Socialización		124
9.7.	Material visual utilizado		125
9.8.	Entrega de resultados		126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 17. <i>Estrategias de Acción</i>	71
Tabla 18. <i>Requerimiento de personal</i>	73
Tabla 19. <i>Modelo Perfil del Puesto</i>	74
Tabla 20. <i>Modelo de Convocatoria interna</i>	77
Tabla 21. <i>Modelo de Convocatoria externa</i>	78
Tabla 22. <i>Verificación del Perfil</i>	80
Tabla 23. <i>Nivel requerido</i>	85
Tabla 24. <i>Diccionario de competencias laborales</i>	86
Tabla 25. <i>Ficha Técnica y Logística del Assessment Center</i>	93
Tabla 26. <i>Ficha Plan de Actividades</i>	94
Tabla 27. <i>Ficha de Observación y Registro de Competencias</i>	95
Tabla 28. <i>Ficha Evaluación Consolidada de Participantes</i>	95
Tabla 29. <i>Ficha Informe Final Assessment Center</i>	96
Tabla 30. <i>Modelo Juego de Negocios</i>	97
Tabla 31. <i>Modelo Discusión en Grupos</i>	98
Tabla 32. <i>Modelo Ejercicios de análisis</i>	99
Tabla 33. <i>Modelo Ejercicios de Presentación</i>	100
Tabla 34. <i>Modelo Ejercicios de In Basket</i>	101
Tabla 35. <i>Modelo Ejercicios de Dramatización</i>	102
Tabla 36. <i>Modelo Ejercicios de Role Playing</i>	103
Tabla 37. <i>Modelo Ejercicios de Entrevista de Simulación</i>	104
Tabla 38. <i>Pasos antes del Assessment Center</i>	107
Tabla 39. <i>Pasos durante el Assessment Center</i>	108
Tabla 40. <i>Pasos después del Assessment Center</i>	108
Tabla 41. <i>Modelo Contrato de Trabajo</i>	110
Tabla 42. <i>Proceso de Inducción</i>	113
Tabla 43. <i>Presupuesto Responsable de Talento Humano</i>	114
Tabla 44. <i>Presupuesto Consulta Externa</i>	115
Tabla 45. <i>Cronograma de Actividades</i>	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 19. <i>Flujograma del proceso</i>	72
Figura 20. <i>Ambiente Logístico Tipo Auditorio</i>	84
Figura 21. <i>Ambiente Logístico Tipo Sala de Juntas</i>	84
Figura 22. <i>Ambiente Logístico Tipo Mesa Redonda</i>	85
Figura 23. <i>Assessment Center Paso a Paso</i>	107

1. Introducción

El presente Programa, es una propuesta para la implementación de un Plan Innovador de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, que permitirá optimizar los recursos económicos y administrativos para un correcto proceso de selección de personal de las empresas privadas del cantón Loja.

Esta propuesta de acción es una herramienta de aporte empresarial que busca implementar nuevos métodos, dinámicas, y aspectos relevantes que generen cambios en beneficio del prestigio y la productividad organizacional.

El incluir nuevas y mejores herramientas de reclutamiento y selección de personal, deja de lado los modelos tradicionales que consisten en recibir currículums de forma pasiva, lo que comienza a profundizarse a partir de la situación del mercado laboral, precariedad de empleo, competitividad, inestabilidad del mercado y el cambio de mentalidad del personal.

Una de las herramientas que ha despertado el interés dentro del mundo organizacional se denomina Assessment Center; que consiste en la valoración de capacidades y potencial en la selección de personal, al comprobar en directo sus comportamientos en relación a la tarea y al grupo de trabajo con el que se desenvuelven diariamente.

Con esta herramienta de Gestión de Talento Humano, se busca incorporar a las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, el personal calificado e idóneo para cubrir las áreas y cargos establecidos, a través de un proceso correcto de selección que sea eficiente, y de contar con las capacidades y competencias del talento humano que se requiere, para los cargos propuestos, de acuerdo a la necesidad organizacional.

2. Objetivo

Elaborar un Plan Innovador de reclutamiento, selección e inducción de personal a través del uso de la herramienta Assessment Center, para dar respuesta a las necesidades laborales, permitiendo optimizar el tiempo, recursos y procesos organizacionales en las empresas del sector privado de la ciudad de Loja.

3. Glosario de Términos

Assessment Center:

Método de evaluación situacional. Consiste en un conjunto de pruebas, que pretenden evaluar las competencias conductuales del candidato en una situación, que simula lo más realmente posible, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa. (Uniovi, 2021)

Competencias Laborales:

Conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo. (Bizneo, 2021)

Convocatoria:

Anuncio o escrito con el que se convoca a participar de una tarea en específico.

Consenso:

Acuerdo o conformidad en algo de todas las personas que pertenecen a una colectividad. (significados.com, 2021)

Contratación:

Cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. (Bizneo, 2021)

Cronograma:

Calendario de trabajo o actividades en el que se especifican las etapas de un proceso. (Bizneo, 2021)

Destitución:

Expulsión de una persona del cargo que ocupaba por parte de la autoridad competente.

Diagnóstico:

Análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias.

Entrevista:

Conversación que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado, a fin de que el primero obtenga del segundo, información sobre un asunto particular. (significados.com, 2021)

Flujograma:

Figura o gráfico que representa una serie de procesos o un grupo de actividades. (economipedia, 2021)

Formato:

Forma, tamaño y modo de presentación de una cosa, especialmente de un libro o publicación semejante.

Habilidades:

Capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. (Bizneo, 2021)

In Basket:

Es una bandeja de entrada con cosas pendientes llena de notas que se deben cumplir. (Empresas Infoempleo, 2021)

Inducción:

Proceso a través del cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la organización. (Game-Learn, 2021)

Observador:

Que acostumbra a mirar las cosas con mucha atención y detenimiento y capta aspectos de ellas que pasan desapercibidos a otras personas. (The Free Dictionary, 2021)

Organigrama:

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. (Diccionario Panhispánico del español jurídico, 2021)

Perfil del puesto:

Método de recopilación de los requisitos y calificaciones exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado.

Políticas:

Actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. (Santa fe.gov.ar, 2021)

Postulante:

Aspirante o solicitante a un cargo, un puesto de trabajo. (Esmempleo, 2021)

Proceso:

Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo. (Thepowermba, 2021)

Puesto de trabajo:

Conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa. (Ceupe, 2021)

Psicométrica:

Medición y cuantificación de los procesos psicológicos y las capacidades cognitivas de una persona. (Unir, 2021)

Reclutamiento:

Proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Conexionesan, 2016)

Requerimiento:

Petición de una cosa que se considera necesaria, especialmente el que hace una autoridad. (Lexico, 2021)

Retroalimentación:

Reintroducir de manera efectiva a un proceso o actividad aprendido o socializado con anterioridad. (adelsol, 2021)

Role Playing:

Actividad que dos o más personas representan en una situación o caso concreto de la vida real. (Roleplay Juridico, 2021)

Selección:

Proceso de escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo. (Eserp 35, 2021)

Simulación:

Algo, imitando o fingiendo lo que no es. (Zeword, 2021)

Técnica:

Destreza y habilidad de una persona en un arte, deporte o actividad que requiere usar estos procedimientos o recursos, que se desarrollan por el aprendizaje y la experiencia. (Essaysclub, 2021)

Traslado:

Cambio de destino de los trabajadores a un centro de trabajo distinto de la misma empresa que exija un cambio de residencia. (Agm Abogados, 2017)

4. Plan innovador para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

4.1. Diagnóstico situacional

Dentro del análisis de la situación actual de la implementación del Assessment Center en las empresas del sector privado, y en vista del mercado laboral de la población, respecto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, se observó que no se lleva procesos de reclutamiento y selección adecuadas, y que presentan dificultades al momento de implementar la herramienta, en donde por desconocimiento u omisión, no se toman en consideración las competencias laborales de los postulantes, donde se suman las divergencias de criterios de los evaluadores que pueden interrumpir la efectividad de la evaluación, y al no tener un proceso establecido y la capacitación requerida para la ejecución de este proceso, hace que no se elija a los candidatos correctos, estos procesos generan pérdidas económicas para la empresa e inproductividad.

Ante este diagnóstico, existe como estrategia, el Plan Innovador de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, para las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, como respuesta ante las necesidades de las empresas del sector, que mejorará los procesos de selección y la productividad organizacional.

Tabla 17

Estrategias de Acción

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Meta	Acciones
Financiera	1.Reducción de costos en Procesos de selección (relación/beneficio)	1. Crecimiento económico de la empresa 2. Costos de implementación efectivos.	1. Aumento del 20% de rentabilidad. 2. Disminución del 25% de gastos en procesos de selección.	Evaluación de competencias y habilidades. Inclusión de personas.
Trabajadores	1.Satisfacción laboral 2.Trabajo en equipo 3.Conocimiento del entorno laboral	1. Retención de personal	2. Aumento del 50% satisfacción. 3. Aumento en un 100% trabajo en equipo. 4. Mejora en un 50% retención.	Involucración de resolución de conflictos a través de ejercicios de simulación.
Procesos	1.Mejora de Calidad procesos de selección. 2.Eficiencia en procesos administrativos.	1. Eficacia en los procesos.	1. Mejora en un 50% los procesos empresariales. 2. Aumento del 25% de la administración.	Implementación de Assessment Center
Innovación y aprendizaje	1.Evaluación continua. 2.Mayor motivación de personal.	1. Productividad laboral 2. Mejora del clima laboral	1. Aumento del 50% de capacitación proceso de selección.	Formación de personal en proceso de AC para futuros procesos.

Fuente: El Autor

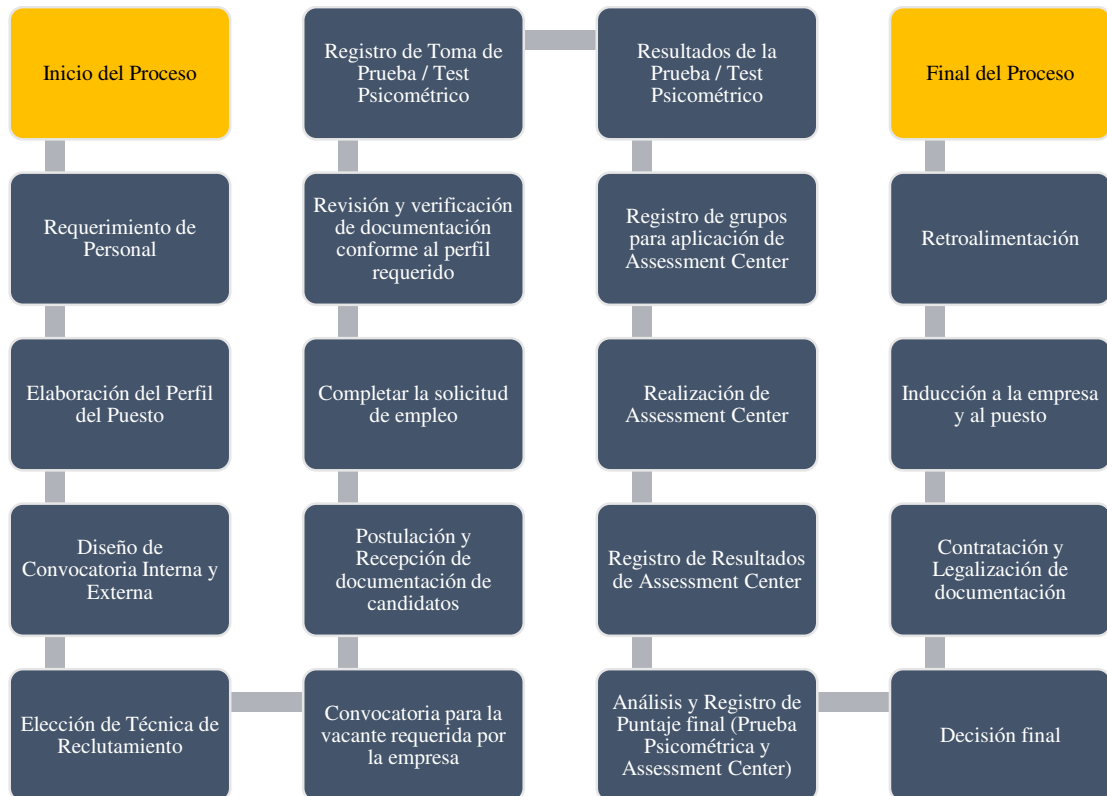
Elaborado por: El Autor

En este proceso estableceremos todos los pasos a seguir para que se pueda implementar correctamente, paso a paso cada una de las fases.

4.2. Flujograma General de todo el proceso

Figura 19

Flujograma del Proceso



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

5. Fase de Reclutamiento

La fase de reclutamiento está a cargo del Departamento de Talento Humano o Responsable de la Unidad y a falta de estos actuará el Gerente General, quien identifica la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo o cubrir una vacante en alguna área de la organización.

5.1. Diagnóstico del puesto

5.1.1 Requerimiento de Personal

El Jefe de Departamento o área, debe llenar un formulario de requerimiento de personal, señalando la información del cargo que se necesita cubrir, para remitirlo al Gerente General para que en coordinación con el Departamento de Talento Humano realice su revisión y aprobación, para que pueda realizar la convocatoria correspondiente, ya sea de forma interna o externa.

Tabla 18

Requerimiento de personal

FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
Puesto a cubrir	Director de Talento Humano
Unidad Administrativa	Dirección de Talento Humano
Sueldo Actual	\$ 2226
Nuevo	
Renuncia	x
Destitución del empleado	
Traslado	
Otro	
En sustitución de:	
Observaciones	Renuncia del Director de Talento Humano, por lo cual se necesita cubrir la vacante.
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos sobre fortalecimiento institucional y gestión de talento humano. - Determinar propuestas de normas, reglamentos, metodologías y procedimientos para fortalecimiento institucional y gestión de talento humano. - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas para el fortalecimiento institucional y la gestión de talentos humanos. 	
Nivel Educativo mínimo	Tercer Nivel y/o Cuarto Nivel
Experiencia Laboral relacionada con el cargo	7 años Dirección, planificación, organización, coordinación y supervisión de proyectos de fortalecimiento organizacional.
Competencias deseadas (habilidades y capacidades que puedan ser útiles)	COMPETENCIAS CONDUCTUALES: <ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados - Orientación de servicio - Conocimiento del entorno - Trabajo en equipo - Aprendizaje continuo COMPETENCIAS TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo Estratégico - Planificación y gestión - Monitoreo y Control

	- Habilidad Analítica - Pensamiento estratégico - Atención / Asesoramiento - Pensamiento conceptual - Expresión escrita
SOLICITADO POR	AUTORIZADO POR
Nombre: Carlos Alberto Ordóñez Tapia	Nombre: José Luis Pérez Rendón
Cargo: Responsable de Talento Humano	Cargo: Gerente General
Fecha: 16 de agosto 2021	Fecha: 16 de agosto de 2021
	Visto Bueno

Firma	Firma
Fuente: El Autor	
Elaborado por: El Autor	

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son ficticios, es una referencia de cómo se debe realizar el formulario de requerimiento de personal.

5.1.2. *Elaboración del Perfil del Puesto*

La descripción del puesto ayudará a identificar al candidato que cumpla con las características del puesto, funciones esenciales, relaciones de autoridad y dependencia, competencias conductuales y técnicas, habilidades y responsabilidades, así como los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas como: nivel de estudios, experiencia, características personales, asegurando que los propósitos y objetivos de la empresa tengan un mayor nivel de cumplimiento por la persona que los desempeñe. Este recurso estará a cargo del responsable de la Unidad de Talento Humano o el Gerente General.

Tabla 19

Modelo Perfil del Puesto

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	1.1.1	INTERFAZ	Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Denominación:	Director de Talento Humano	Presidencia, Gerencia, Coordinación	:	
Nivel:	Profesional	General, Clientes.	Título Requerido:	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración Pública, Economista, Abogado, Tecnólogo Superior en Talento Humano y carreras afines.
Unidad o Proceso:	Dirección de Talento Humano			
Rol:	Dirección de Unidades			
Grado	Nivel Jerárquico Superior 1			
MISIÓN		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Impulsar, coordinar y articular la implementación, seguimiento, evaluación de políticas, planes, programas y proyectos de fortalecimiento organizacional y para contar con talentos humanos con las competencias requeridas por la empresa.		Tiempo de Experiencia:	7 años	
		Especificidad de la experiencia:	Dirección, planificación, organización, coordinación y supervisión de proyectos de fortalecimiento organizacional.	

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES
Diseña, articula e implementa políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos sobre fortalecimiento institucional y gestión de talentos humanos.	Políticas de desarrollo y articulación del talento humano.
Determina propuestas de normas, reglamentos, metodologías y procedimientos para fortalecimiento institucional y gestión de talentos humanos.	Modelos de gestión del talento humano.
Monitorea y evalúa las políticas, planes, programas, proyectos y aplicación de la normativa vigente para fortalecimiento institucional y de talentos humanos	Métodos de evaluación y control laboral.
Cumple y hace cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas para el fortalecimiento institucional y la gestión de talentos humanos.	Leyes, normas, reglamentos y ordenanzas inherentes al talento humano.
Anticipa de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo.	Procesos administrativos.
Proyecta y coordina programas de capacitación y entrenamiento para los servidores, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros.	Sistemas técnicos de capacitaciones.
Lidera la elaboración y ejecución de los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales, indicadores de gestión del talento humano, y plan de seguridad y prevención de riesgos laborales.	Proyectos de estatuto, normativa interna, manuales, indicadores.
Realiza bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a la ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio del Trabajo	Normatividad de régimen disciplinario.
Estructura la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo en el ámbito de su competencia	Planificación anual del talento humano.
Participa en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones	Preparación de planes, programas y proyectos.
Presenta informes de gestión de organización y talento humano.	Estructura de informes de gestión.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Denominación de las competencias	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
Desarrollo estratégico	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de

	entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos).

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Denominación de las competencias	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Conocimiento del entorno	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son ficticios, es una referencia de cómo se debe realizar el perfil del puesto.

5.1.3. Convocatoria

La convocatoria la realizará el responsable de Talento Humano, previa la aprobación del requerimiento del puesto y el levantamiento del perfil correspondiente, por parte de la autoridad de la empresa.

Se establecerá la convocatoria para los dos tipos de reclutamiento, de acuerdo a los siguientes modelos:

5.2. Reclutamiento interno

Se establece los requerimientos del puesto para convocar internamente a todos los candidatos de la empresa que cuenten con las características necesarias y cumplan con los requisitos para cubrir el nuevo puesto de trabajo. (Maria Gabriela, 2015)

Tabla 20

Modelo de Convocatoria Interna

MODELO DE CONVOCATORIA INTERNA
<p>La Empresa “ _____ ”, tiene disponible:</p> <p>1 VACANTE para:</p> <p>DIRECTOR DE TALENTO HUMANO</p>

Misión:

Impulsar, coordinar y articular la implementación, seguimiento, evaluación de políticas, planes, programas y proyectos de fortalecimiento organizacional, y para contar con talentos humanos con las competencias requeridas por la empresa.

Requerimientos:

- Título de Tercer Nivel (Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración Pública, Economista, Abogado, Tecnólogo Superior en Talento Humano y carreras afines.)
- Experiencia mínima de 7 años en Gestión de Talento Humano
- Competencias conductuales (Orientación a los resultados, Orientación de servicio, Conocimiento del entorno, Trabajo en Equipo, Aprendizaje continuo)
- Competencias técnicas (Desarrollo estratégico, planificación y gestión, monitoreo y control, habilidad analítica, pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación/asesoramiento, expresión escrita)

Los colaboradores interesados en participar para la vacante, y que cumplan con el perfil solicitado, pueden postular en la siguiente dirección: <https://empresa.com/aspirantes/>

Para mayor información, puede comunicarse al correo aspirantes@empresa.com, o llamar al 07 2999999.

NOTA: La postulación es gratuita y no se receptorán carpetas de forma física. Solamente se realizará a través de la dirección electrónica.

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son ficticios, es una referencia de cómo se debe realizar el modelo de convocatoria interna.

5.3. Reclutamiento externo

Se establece los requerimientos del puesto para convocar a personas que cuenten con experiencia y habilidades que no pueden ser encontradas en un momento determinado dentro de la organización.

Para ello elaboramos una convocatoria a nivel externo para reclutar personal:

Tabla 21

Modelo de Convocatoria externa

MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA
<p>La Empresa “_____”, tiene disponible:</p> <p style="text-align: center;">1 VACANTE para: DIRECTOR DE TALENTO HUMANO</p>

Misión:

Impulsar, coordinar y articular la implementación, seguimiento, evaluación de políticas, planes, programas y proyectos de fortalecimiento organizacional, y para contar con talentos humanos con las competencias requeridas por la empresa.

Requerimientos:

- Título de Tercer Nivel (Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración Pública, Economista, Abogado, Tecnólogo Superior en Talento Humano y carreras afines.)
- Experiencia mínima de 7 años en Gestión de Talento Humano
- Competencias conductuales (Orientación a los resultados, Orientación de servicio, Conocimiento del entorno, Trabajo en Equipo, Aprendizaje continuo)
- Competencias técnicas (Desarrollo estratégico, planificación y gestión, monitoreo y control, habilidad analítica, pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación/asesoramiento, expresión escrita)

Bases para la participación:

Las personas interesadas en la vacante y que cumplan con el perfil solicitado, pueden enviar su currículum a la siguiente dirección: aspirantes@empresa.com

Para mayor información, puede comunicarse al correo aspirantes@empresa.com, o llamar al 07 2999999.

NOTA: La postulación no tiene costo y no se receptorán carpetas de forma física, sino solo se realizará la postulación a través de la dirección electrónica.

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son ficticios, es una referencia de cómo se debe realizar el modelo de convocatoria externa.

Una vez establecidas las convocatorias, para su aprobación y difusión, se establece la utilización de las diferentes técnicas de reclutamiento que más convenga o atraiga la mayor cantidad de candidatos para cubrir esa necesidad de la vacante.

5.3.1. Técnicas de Reclutamiento

Las técnicas de reclutamiento deben ser analizadas previamente a su ejecución, dependiendo el público al cual se requiere llegar y el presupuesto disponible para ello, pero las más usadas son las siguientes:

5.3.1.1. Redes sociales.

Esta técnica es utilizada para llegar a personas que están interconectadas a través de las redes sociales y que son apegados a la tecnología.

5.3.1.2. Sitios o portales de reclutamiento.

Esta técnica muestra a los candidatos previamente seleccionados de acuerdo al perfil establecido por los mismos candidatos y que se ajustan al perfil y al cargo solicitado.

5.3.1.3. Medios de difusión (prensa escrita, radial o televisión).

Son utilizados cuando se necesita un número considerable de candidatos y el alcance sea más global.

5.3.1.4. Sitio web de la empresa.

El sitio web de la empresa muestra la filosofía empresarial y el ámbito al que se dedica, y sirve tanto para conectar trabajadores de la empresa como los candidatos externos que están interesados en pertenecer a la empresa.

5.3.1.5. Agencia de reclutamiento.

Las agencias de reclutamiento prestan sus servicios para direccionar candidatos idóneos, a través de bases de datos previamente levantadas.

5.3.1.6. Recomendación.

Se utiliza cuando existe una recomendación directa ya sea por colaboradores u otras personas que permiten anunciar a través de boca a boca a otros para que postulen al cargo solicitado.

5.3.2. Recepción de documentación

La recepción de la documentación se lo realizará a través del correo previsto para la recepción de carpetas de los candidatos (aspirantes@empresa.com) y será responsable la Unidad de Talento Humano, quien debe realizar un expediente en base

a la solicitud de empleo, para posteriormente realizar la verificación de la documentación requerida.

5.3.3. Verificación del perfil solicitado

El responsable de Talento Humano con el personal idóneo y capacitado de la Unidad verificará que los candidatos cumplan con los requisitos y perfil establecido para luego establecer el listado final de postulantes que continuarán en el proceso de selección.

Tabla 22

Verificación del Perfil

VERIFICACIÓN DEL PERFIL						
N°	Apellidos y Nombres	Cédula	Instrucción formal Cumplimiento	Experiencia Cumplimiento	Estado Postulación	Observaciones
1	ACHINA QUILO BYRON DAVID	1726110800	Cumple	Cumple	Si Pasa	
2	MALLA LEÓN XIMENA LILIA	0103679080	Cumple	No Cumple	No Pasa	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son ficticios, es una referencia de cómo se debe realizar el listado de verificación de cumplimiento del perfil.

6. Fase de Selección de Personal

La finalidad de la Fase de Selección es escoger a los candidatos idóneos, más adecuados para el cargo requerido por la empresa, por lo que es importante colocar a personal que tenga experiencia y conocimientos sólidos para ejecutar cada uno de los pasos del proceso.

6.1. Prueba Psicométrica

Los candidatos que hayan pasado el proceso de la fase anterior seguirán el proceso a través de una prueba o test psicométrico con la finalidad de:

- ✓ Identificar capacidades, valores, aptitudes, habilidades, competencias rasgos e incluso gustos de los participantes. (Bizneo, 2021)
- ✓ Predeterminar el potencial y las limitaciones de cada candidato respecto del puesto de trabajo que va a desempeñar, sus opciones de crecimiento dentro de la empresa, su potencial de integración con el equipo y la filosofía empresarial, etcétera.
- ✓ Determinar qué candidato cumple los requerimientos organizacionales, se adapta más a la cultura de la empresa y es el más apto para adaptarse al puesto.
- ✓ Predecir tanto el desempeño laboral como el comportamiento de cada aspirante.
- ✓ Orientar al reclutador sobre el candidato más adecuado para el funcionamiento de la empresa.

La empresa podrá contratar un software para la evaluación psicométrica existente en el mercado, que pueda desarrollar los parámetros y baterías de preguntas de acuerdo a las competencias solicitadas de acuerdo al cargo.

Para lo cual se propone aplicar las pruebas a través de las siguientes empresas:

- ✓ Talenter Ecuador <https://talenter.ec/pruebas-psicometricas/>
- ✓ TestMTH <https://www.testmth.com/mth/index.html>

6.2. Assessment Center

Una vez realizada la prueba o test psicométrico, es importante aplicar la siguiente estrategia Assessment Center, que permitirá observar las competencias y habilidades de cada candidato.

6.2.1. Objetivos y aplicación

El Assessment Center tiene como objetivo fundamental la evaluación objetiva y eficaz de las competencias laborales y el potencial de desarrollo de las personas que trabajan y/o concursan por un cargo dentro de una organización, y puede ser utilizada para los siguientes fines:

- ✓ Evaluación de las competencias laborales del personal que participa en procesos de selección.
- ✓ Identificación de las competencias actuales de los trabajadores de su organización.
- ✓ Determinación de la brecha de competencias de cada trabajador respecto al perfil requerido y estructuración del plan de formación y desarrollo a seguir.
- ✓ Retroalimentación en torno al nivel de competencias de cada persona y su estrategia seguir para el fortalecimiento de las mismas.
- ✓ Como herramienta de evaluación de competencias en concursos internos con fines de promoción y/o ascensos.

Se debe asegurar de contar con los requisitos mínimos establecidos en el proceso; ya que utilizar tan sólo esta técnica del Assessment Center dentro de un proceso de evaluación, no significa que se esté aplicando la metodología como tal; se aplica tan sólo un método de evaluación situacional para evaluar competencias.

Aplicar un Assessment Center significa aplicar toda una metodología de evaluación, que requiere inclusive de ciertas condiciones logísticas que garanticen la eficacia de los objetivos esperados en tal proceso.

6.2.2. Características

La metodología Assessment Center tiene varias características:

- ✓ Es una herramienta de gestión orientada a la evaluación de las Competencias Laborales de los candidatos tanto en procesos de selección de personal como en otros procesos de responsabilidad de quien lidera la administración del Talento Humano en la empresa.
- ✓ Está basado en la observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos observables.

- ✓ Al aplicarla para evaluar competencias se pone en acción la demostración de la conducta de un candidato, por lo tanto, debe tener un umbral diferenciador, por lo que debe ser aplicada grupalmente y no de manera individual.
- ✓ Se puede aplicar en grupos de hasta 3, 6, 12 participantes o más, en todo caso se recomienda que si el número es mayor se conformen dos grupos o más si es necesario.
- ✓ Es una metodología flexible; tanto que se la puede adaptar a todas las competencias de su organización.
- ✓ Los participantes tienen las mismas oportunidades de aplicación de la técnica.
- ✓ Requiere de varios actores para ser considerada como Assessment Center: Administrador, Observadores / Evaluadores y Participantes.
- ✓ Puede aplicarse en varias sesiones, de tal manera que la puede alternar con otras etapas del proceso de selección.
- ✓ Genera el consenso entre los evaluadores, de tal forma que se genera un sólo informe final de selección, de ese modo la evaluación final es la conclusión de varios observadores y no de una sola persona.
- ✓ La Evaluación se basa en hechos y comportamientos observables, no en supuestos.
- ✓ Se puede diseñar las pruebas situacionales teniendo en cuenta las técnicas que la metodología le indica y que se pretende evaluar.

6.2.3. Requisitos básicos

Para diseñar e implementar la Técnica de Evaluación de Competencias Assessment Center, se debe considerar una serie de formulaciones que son básicas como requisitos previos, para lo cual es necesario contar con:

- ✓ Perfil por competencias del cargo a evaluar.
- ✓ Diccionario de comportamientos a observar en cada competencia.
- ✓ Formatos de registro y evaluación de competencias.
- ✓ El diseño de las pruebas y/o técnicas situacionales por aplicar en cada caso.
- ✓ Ambiente logístico adecuado para aplicar la técnica sin interrupciones.
- ✓ Actores participantes del proceso de evaluación.

6.2.4. Ambiente Logístico

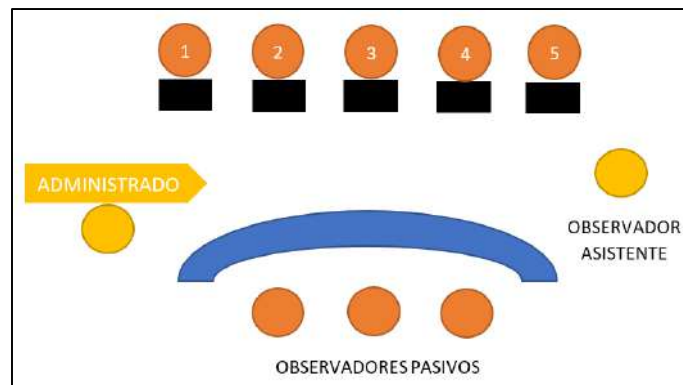
Se refiere al conjunto de acciones y medios materiales y humanos dirigidos a recibir y atender a los participantes que van a ser parte del proceso de Assessment Center.

Se ha establecido 3 tipos de ambiente logístico el mismo que se detalla a continuación:

- ✓ Tipo Auditorio
- ✓ Tipo Sala de Juntas
- ✓ Tipo mesa redonda

Figura 20

Ambiente Logístico Tipo Auditorio

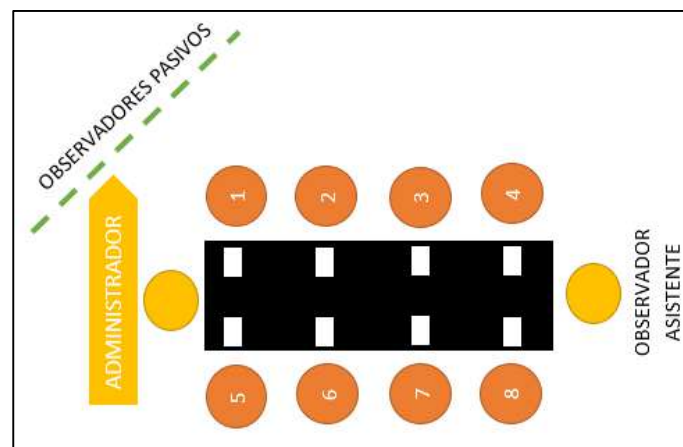


Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

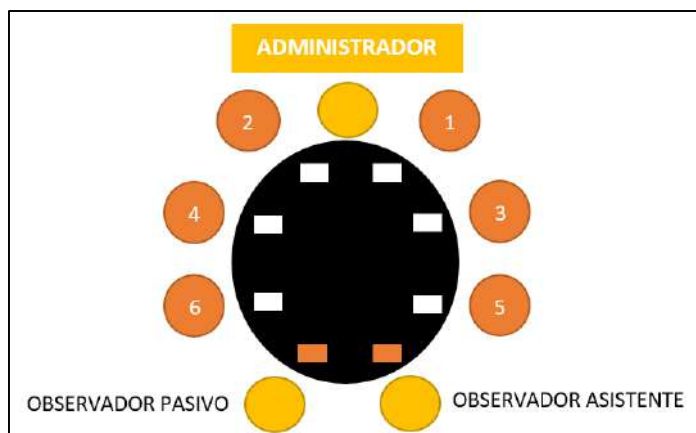
Figura 21

Ambiente Logístico Tipo Sala de Juntas



Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

Figura 22*Ambiente Logístico Tipo Mesa Redonda***Fuente:** (Jacho, 2012)**Elaborado por:** El Autor**6.2.4.1. Requisito 1: El perfil por competencias.**

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para cada cargo de la organización. Lo que en este caso comprende la información de punto de arranque para diseñar un Assessment Center. Aparte de los requisitos básicos de educación, formación y demás, este perfil ha de contar con:

- ✓ Las competencias requeridas para el cargo.
- ✓ La definición en términos descriptivos de cada competencia.
- ✓ El nivel requerido en cada competencia.
- ✓ El listado de comportamientos a observar en cada nivel.

Recordemos pues que cada competencia debe estar definida en sus respectivos niveles de desempeño. Definidos y puntuados en:

Tabla 23*Nivel requerido*

Puntuación	Detalle
0% a 25%	No posee la competencia – Competencia no desarrollada
25% a 50%	Bajo – Competencia desarrollada a un nivel básico
50% a 75%	Medio – Posee la competencia a un nivel medio
75% a 100%	Alto – Alto nivel de competencia – Genera valor agregado al cargo

Fuente: El Autor**Elaborado por:** El Autor

Sin embargo, a la hora de estructurar perfiles se debe ubicar en el nivel requerido para no hacer tan compleja ni extensa su documentación y niveles.

6.2.4.2. Requisito 2: Listado de comportamientos a observar en cada competencia.

Determinar qué conductas deben ser tomadas en cuenta por los observadores en su proceso de evaluación. De ahí que es importante que de cada competencia tenga definidos sus comportamientos. Una forma práctica de hacerlo es que la organización tenga definido su Diccionario Organizacional de Comportamientos por Competencias, obviamente diseñado de acuerdo a su modelo de competencias. Puede tomar como referencia las siguientes competencias.

Tabla 24

Diccionario de Competencias Laborales

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES				
COMPETENCIAS TÉCNICAS				
Nº	Denominación de la Competencia	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
			Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
			Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
3	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

4	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
			Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
			Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.
6	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
			Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
			Bajo	Analiza y corrige documentos.
7	Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
8	Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
9	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
			Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
			Bajo	Clasifica documentos para su registro.
10	Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.

			Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)
			Bajo	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
11	Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12	Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
			Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
			Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
13	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
			Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
14	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
			Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
			Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
15	Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
			Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
			Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
16	Organización de Sistemas	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
			Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
			Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.

17	Mantenimiento de Equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
18	Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
			Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
			Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
19	Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
20	Selección de Equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
21	Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
			Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
			Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
22	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
			Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo.
			Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
23	Diseño de Tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del cliente interno y externo.	Alto	Crea nueva tecnología.
			Medio	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.
			Bajo	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.
24	Análisis de Operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto o servicio para crear un diseño.	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.
			Medio	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.

			Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
25	Destreza Matemática	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.
			Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)
			Bajo	Contar dinero para entregar cambios.
26	Comprensión Oral	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
			Medio	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
			Bajo	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
27	Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
			Medio	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
28	Expresión Escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
			Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
			Bajo	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
29	Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
30	Detección de Averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Alto	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como, por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
			Medio	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.
			Bajo	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
31	Reparación	Inspeccionar las fuentes que ocasionan daños en maquinaria, equipos y otros para repararlos.	Alto	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.
			Medio	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros; observando las especificaciones técnicas.
			Bajo	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

32	Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.
			Medio	Instala cableados y equipos sencillos.
			Bajo	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
33	Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos técnicos - administrativos están funcionando correctamente.	Alto	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos
			Medio	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.
			Bajo	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
34	Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			Medio	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.
			Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Nº	Denominación de la Competencia	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.
3	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.

4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
5	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
6	Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
7	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
8	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.

Fuente: (Trabajo, 2021)

Elaborado por: El Autor

6.2.5. Formatos y fichas de evaluación

6.2.5.1. Formato 1 - Ficha técnica y logística del Assessment center.

Este formato se diligencia en el momento en que se decide aplicar esta técnica de evaluación. Constituye el documento que compila la información más importante

del cargo a evaluar en términos de competencias laborales, así como de las técnicas a utilizar, recursos humanos y materiales a utilizar. Es responsabilidad del Moderador y/o Administrador de la Técnica diligenciar este documento y entregarlo a cada uno de los observadores.

Tabla 25

Ficha Técnica y Logística del Assessment Center

FICHA TÉCNICA Y LOGÍSTICA DEL ASSESSMENT CENTER			
Gestión del Talento Humano	Ficha Técnica y Logística	Versión N° 1	
Fecha:	2021 – 08 – 30	Cargo a evaluar:	Director de Talento Humano
Características básicas del perfil:	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración Pública, Economista, Abogado, Tecnólogo Superior en Talento Humano y carreras afines. - Experiencia mínima de 7 años en Dirección de Talento Humano - Competencias conductuales (Orientación a los resultados, Orientación de servicio, Conocimiento del entorno, Trabajo en Equipo, Aprendizaje continuo) - Competencias técnicas (Desarrollo estratégico, planificación y gestión, monitoreo y control, habilidad analítica, pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación/asesoramiento, expresión escrita) 		
Objetivo del cargo:	Impulsar, coordinar y articular la implementación, seguimiento, evaluación de políticas, planes, programas y proyectos de fortalecimiento organizacional y para contar con talentos humanos con las competencias requeridas por la empresa.		
Formación:	Tercer Nivel y/o cuarto Nivel	Experiencia:	7 años
Conocimientos Principales responsabilidades:	Gestión y Dirección en Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, articular e implementar políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos sobre fortalecimiento institucional y gestión de talentos humanos. - Determinar propuestas de normas, reglamentos, metodologías y procedimientos para fortalecimiento institucional y gestión de talentos humanos. - Monitorear y evaluar las políticas, planes, programas, proyectos y aplicación de la normativa vigente para fortalecimiento institucional y de talentos humanos - Cumplir y hace cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas para el fortalecimiento institucional y la gestión de talentos humanos. - Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo. - Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los servidores, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. - Lidera la elaboración y ejecución de los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales, indicadores de gestión del talento humano, y plan de seguridad y prevención de riesgos laborales. - Realiza bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a la ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio del Trabajo 		
Objetivo del Assessment Center:	Identificar las competencias conductuales y técnicas que el candidato tiene en el desarrollo de cada uno de los ejercicios situacionales.		
Responsables de la Evaluación			
Administrador	Observador Asistente	Observador pasivo	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Cargo:	Cargo:	Cargo:	
Firma:	Firma:	Firma:	
Participantes			
Nombre	Edad	Educación	Experiencia
Participante 1	35	Tercer Nivel	7 años
Participante 2	46	Cuarto Nivel	8 años

Participante 3	38	Cuarto Nivel	7 años 6 meses
Total de Participantes:	24		
Total de sesiones programadas:	4 sesiones		
Fecha programada para el Assessment Center:	2021 – 09 – 04		
Lugar:	Salón de Conferencias de la empresa		

Fuente: (Díaz, 2002)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son ficticios, es una referencia de cómo se debe realizar la ficha técnica y logística.

6.2.5.2. Formato 2 - Ficha plan de actividades.

Este formato constituye el cronograma de actividades por realizar durante la ejecución de la técnica: debe ser tramitado por el Moderador y/o Administrador, y debe ser entregado a cada uno de los evaluadores del proceso.

Debe ser leído a los participantes en el momento en que se da inicio a dicha actividad. Debe ser diligenciado detalladamente, teniendo en cuenta todos los tiempos y actividades por realizar, inclusive refrigerios, almuerzos, break, etc.

Tabla 26

Ficha Plan de Actividades

FICHA PLAN DE ACTIVIDADES				
EJERCICIOS A REALIZAR				
Tipo	Descripción de actividades	Competencias a evaluar	Tiempo	Recursos
Ejercicios de Análisis		Orientación a los resultados	30 minutos	
Discusión de Casos		Trabajo en Equipo	30 minutos	
ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES				
Hora	Actividad		Observaciones	
08:00	Ejercicios de Análisis			
08:30	Discusión de casos			

Fuente: (Díaz, 2002)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son ficticios, es una referencia de cómo se debe realizar la ficha Plan de Actividades.

6.2.5.3. Formato 3 - Ficha de observación y registro de las competencias.

Este formato debe ser entregado a cada evaluador, uno específicamente por cada candidato que tenga que evaluar. En él se deben indicar los comportamientos a evaluar durante la observación de los ejercicios.

Razón por la cual es importante entregarlo previamente junto con los formatos anteriores, con el fin de que sea conocido y comprendido por los evaluadores.

Tabla 27

Ficha de Observación y Registro de Competencias

FICHA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE COMPETENCIAS				
Nº	Denominación de la Competencia	Definición	Nivel	Comportamiento a Evaluar
1	Trabajo en Equipo (De acuerdo al perfil)	Colocar la definición de la competencia	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

Observaciones y Registro de Competencias observadas:

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

6.2.5.4. Formato 4 - Ficha evaluación consolidada de participantes.

Cada evaluador - observador contará con el listado de participantes a cargo dentro de su proceso de evaluación. Razón por la cual, una vez registradas las conductas de cada uno por separado, pueda establecer el margen diferenciador entre uno y otro; para lo que se hace necesario que cada observador diligencie la ficha consolidada de participantes, donde se logre establecer el nivel comparativo de competencias entre los aspirantes a cargo.

Tabla 28

Ficha Evaluación Consolidada de Participantes

FICHA EVALUACIÓN CONSOLIDADA DE PARTICIPANTES	
Fecha:	
Nombre de evaluador:	
Consolidado de Información de Participantes:	
0% a 25%	No posee la competencia o no ha desarrollado la competencia
25% a 50%	Nivel Bajo – Competencia desarrollada a un nivel bajo
50% a 75%	Nivel Medio – Posee la competencia a un nivel medio
75% a 100%	Nivel Alto – Alto nivel de competencia, genera valor agregado al cargo

Candidato	Evaluación de Resultados					
	Competencia	Nivel Requerido	0 a	25 a	50 a	75 a
			25%	50%	75%	100%
Nombre del Candidato 1	Trabajo en equipo	Alto	x			
Nombre del Candidato 2	Trabajo en equipo	Alto				x
Rango de Posiciones						
1° Opción	Nombre del Candidato 2	Observaciones	Alcanza un nivel alto			
2° Opción	Nombre del Candidato 1	Observaciones	No posee la competencia			
Firma del Evaluador						

Fuente: (Díaz, 2002)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son ficticios, es una referencia de cómo se debe realizar la ficha de Evaluación.

6.2.5.5. Formato 5 - Informe final Assessment center.

Una vez reunidos los observadores y de haber compartido los resultados desde cada punto de vista, y luego de haber llegado a un consenso, se procederá a realizar un sólo informe final de evaluación Assessment Center. En aquellos casos de procesos de selección, la técnica indica hacer el informe correspondiente a la persona que se considera competente para el cargo y debe ser firmado por todos los observadores, garantizando con ello su aceptación sobre el proceso de evaluación. Hay quienes realizan un informe por cada candidato evaluado, pero esto queda a criterio del Administrador del Proceso, para que se garantice la veracidad de los resultados y no tener influencia sobre ellos.

Tabla 29

Ficha Informe Final Assessment Center

INFORME FINAL ASSESSMENT CENTER		
Fecha:	28-08-2021	
Nombre del Candidato:	ACHINA QUILO BYRON DAVID	
Cargo por el cual concursa:	Director de Talento Humano	
Evaluadores:	José López; Juan Sánchez	
Resultados Finales	1° Opción	
Competencias	Nivel requerido	Resultado final
Orientación a los resultados	Alto	Alto
Orientación de servicio	Alto	Medio

Conocimiento del entorno	Alto	Medio
Trabajo en equipo	Alto	Alto
Aprendizaje continuo	Alto	Bajo

CONCLUSIONES

El resultado final del candidato indica que las competencias que cumple el nivel requerido es en orientación a los resultados y trabajo en equipo; y las competencias de orientación al servicio y conocimiento del entorno tiene nivel medio, el mismo que debe ser desarrollado pero no cumple con el nivel requerido.

Firma del Evaluador

Fuente: (Díaz, 2002)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son ficticios, es una referencia de cómo se debe realizar el Informe Final del Assessment Center.

6.2.6. Ejercicios de Aplicación de Assessment center

6.2.6.1. Juegos de Negocios.

El juego de negocios consiste en formar grupos de trabajo en los cuales se representan empresas simuladas y situaciones reales de mercado. A partir de la situación que se plantea, los integrantes de los grupos deberán organizarse hasta alcanzar un objetivo final superior al de los de los demás grupos. Generalmente, suele utilizarse en selección para mandos gerenciales, suele utilizarse para valorar la capacidad de los candidatos para la toma de decisiones y la ejecución de acciones empresariales en tiempo real.

Tabla 30

Modelo Juego de Negocios

JUEGO DE NEGOCIOS
Ejemplo Modelo
Título: “Peligro con la importación de electrodomésticos”
Objetivo: Determinar posibles soluciones ante una situación actual que se vive en el mercado; procurando no afectar al personal involucrado.
Desarrollo de la Actividad: En el Ecuador, el gobierno ha establecido un decreto en el que se observa el incremento en impuestos para efectuar importaciones de electrodomésticos, como medida se ha establecido un aumento de hasta un 25% en el PVP de dichos productos acrecentando al mismo tiempo la mano de obra. El escenario en el que nos vamos a manejar es el siguiente: Usted se encuentra trabajando como Director de Talento Humano, y el administrador de un almacén en el cual los electrodomésticos que se encuentran a la venta son importados en un 50%, la gente de planta debe quedarse trabajando mayor cantidad de tiempo para poder solventar las demandas de sus clientes; por tal motivo, solicitan un incremento de salario para continuar efectuando sus labores. Usted como Director de Talento Humano, recibe una llamada del Gerente General de la empresa, quien le indica que el Administrador del almacén, le ha explicado la situación del problema; sin embargo, el gerente le solicita que elabore una propuesta en la que se especifiquen opciones con las cuales se logre incrementar el funcionamiento de la empresa sin que se deba despedir o afectar al personal en cuestión. Esta propuesta debe ser clara y precisa y tendrá que ser expuesta de manera inmediata antes de que el personal comience a renunciar.

Recursos	Actividad	Tiempo
Humano: Observadores Gerente General Participantes	Elaboración de propuesta	20 minutos
Material: Hojas de papel bond Esferos	Exposición de propuesta e ideas al Gerente	10 minutos

Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son un ejemplo de referencia, la empresa deberá modificarlos de acuerdo al perfil requerido.

6.2.6.2. Discusión en Grupos.

Se trata de presentar una situación problemática de forma oral o escrita por parte del seleccionador, los participantes deben resolver dichos planteamientos que generan una discusión y no tienen una solución única. El objetivo final es lograr un consenso o solución final. La visión acerca del tema expuesto debe darse que discorra libremente durante un tiempo que de antemano se habrá aclarado a los participantes.

Tabla 31

Modelo Discusión en Grupos

DISCUSIÓN EN GRUPO		
Ejemplo Modelo		
Título: “Empresa en declive”		
Objetivo: Establecer parámetros clave para prevenir el declive de una empresa de consumo masivo con lo cual se determinará la habilidad oral, comunicación, capacidad para resolver conflictos, liderazgo.		
Desarrollo de la Actividad: Formamos grupos de 4 a 6 personas; a cada uno de ellos se les entregará un sobre en el que se establece un problema por el cual está pasando una empresa de consumo masivo, en los grupos se deberán definir recomendaciones y soluciones específicas que permitan a la empresa sobrellevar la crisis por la que se hayan en este momento. Al finalizar, deberán seleccionar el problema más grave y pasar a exponerlo ante los demás grupos y ante el gerente de área, quien se encargará de cuestionar e indagara acerca de cómo se van a cumplir los propósitos anteriormente descritos.		
Problemas a considerar:		
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no ha logrado enfrentar a la competencia por falta de innovaciones tecnológicas: el 45% de la tecnología continúa siendo la misma de hace 3 años. - Falta de canales de distribución: actualmente cuentan únicamente con 1 canal mientras la competencia tiene tres canales. - Falta de fuentes de financiamiento y talento humano - Falta de capacitación del personal: se efectuaban anteriormente de 6 a 8 capacitaciones anuales; hoy por hoy no existen capacitaciones. - Prácticas desleales de comercio exterior - Necesidad de nuevos proveedores: al aumentar el costo de la mano de obra la empresa disminuye el número de proveedores provocando un descenso en ventas del 30%. 		
Recursos	Actividad	Tiempo
Humano: Observadores Gerente General Participantes	Grupal: Reunirse para negociar y establecer parámetros claves	25 minutos
Material: Hojas de papel bond y esferos	Exposición por cada grupo	15 minutos

Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son un ejemplo de referencia, la empresa deberá modificarlos de acuerdo al perfil requerido.

6.2.6.3. Ejercicios de análisis.

Consiste en la presentación de situaciones que impulsan a los participantes a analizar previo al planteamiento de una decisión final.

Tabla 32

Modelo Ejercicios de análisis

EJERCICIOS DE ANÁLISIS		
Ejemplo Modelo		
Título: “Urgencia ante un incendio”		
Objetivo:		
Establecer de manera coherente las razones por las cuales usted salvaría a una de las personas que se mencionan en el ejercicio.		
Desarrollo de la Actividad:		
Tras un incendio devastador en un edificio de la ciudad; los bomberos acuden al rescate de las personas que habitan en él.		
Cada participante representará a un bombero el cual tiene a su cargo una persona que debe ser salvada; por otro lado, cada una de las personas que se encuentran dentro del edificio tiene características específicas y razones valiosas por las cuales deberían ser salvados. Lamentablemente, el tiempo es corto para sacar del edificio a todas las personas pues éste se desplomará. Únicamente pueden salvar a dos personas, usted deberá defender a la persona que se le asignó y brindar las razones por las cuáles éste debe ser salvado.		
Habitante 1:		
- Niño de 5 años que vive con sus padres, es el único hijo y a su madre le extrajeron el útero razón por la cual no puede tener más hijos.		
Habitante 2:		
- Joven de 20 años, huérfano y tiene a cargo a un hermano de 10 años de edad		
Habitante 3:		
- Señora de 40 años de edad, madre soltera cuyo hijo es discapacitado		
Habitante 4:		
- Señor de 70 años responsable del cuidado de su nieta embarazada menor de edad.		
Habitante 5:		
- Mujer de 35 años, embarazada sin trabajo y viuda.		
Recursos	Actividad	Tiempo
Humano: Observadores Gerente General Participantes	Análisis	10 minutos
Material: Hojas de papel bond Esferos	Exposición	10 minutos
	Discusión y decisión final	10 minutos

Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son un ejemplo de referencia, la empresa deberá modificarlos de acuerdo al perfil requerido.

6.2.6.4. Ejercicios de Presentación.

Su propósito principal es analizar la forma de comunicarse de los candidatos; esto se logra generando ejercicios en los que se presenten a sí mismos partiendo de diferentes consignas según la estructura del ejercicio.

Tabla 33

Modelo Ejercicios de Presentación

EJERCICIOS DE PRESENTACIÓN		
Ejemplo Modelo		
Título: “Yo soy un electrodoméstico”		
Objetivo: Generar un ambiente de participación entre los postulantes.		
Desarrollo de la Actividad: Los postulantes se colocan en un círculo y se inicia con la siguiente consigna: Cada una de las personas deberá elegir un electrodoméstico el cual considera que los identifica; a partir de ese momento, deberán pasar uno por uno al centro y explicar cuál es la razón por la que consideran que el electrodoméstico seleccionado es el que los representa y deberán venderse ante los demás postulantes convenciéndolos del valor que tiene y de por qué deber ser comprados.		
Recursos	Actividad	Tiempo
Humano: Observadores Gerente General Participantes	Preparación	7 minutos
	Presentación	3 minutos
Material: Hojas de papel bond Esferos		

Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son un ejemplo de referencia, la empresa deberá modificarlos de acuerdo al perfil requerido.

6.2.6.5. In basket.

Estos ejercicios consisten en que los candidatos deberán manejar diversas situaciones a partir de la presentación de documentos que se manejan en el puesto de trabajo para el cual se está postulando.

Es un ejercicio que puede aplicarse tanto individual como grupalmente para concluir con el aporte de soluciones desde las diferentes perspectivas manejadas.

Tabla 34

Modelo Ejercicios de In Basket

EJERCICIOS DE IN BASKET		
EJEMPLO MODELO		
Título: “En busca de soluciones”		
Objetivo: Determinar soluciones ante la situación por la cual atraviesa la empresa		
Desarrollo de la Actividad:		
En una empresa comercial, se solicita que cada uno de los administradores presente mensualmente un informe de las ventas que se han efectuado, pérdidas e inconvenientes registrados.		
En el día de la madre y una de las agencias se encuentra con problemas debido a que renunciaron 3 personas en la mañana, el administrador debe efectuar un plan emergente pues solo cuenta con un vendedor y un cajero y la afluencia de gente es grande.		
Se deben considerar los siguientes puntos para que usted como administrador pueda establecer soluciones rápidas y efectivas con lo que se pueda mantener el orden antes de que llegue personal de respaldo de otras agencias:		
Es necesario que usted envíe el informe mensual al gerente (no existe la opción de cambiar de fecha) tiene 1 hora para hacerlo.		
Debe organizar la agencia para evitar la pérdida de clientes.		
En ese preciso instante le llega una notificación del ministerio referente a un desahucio; por lo que debe atender al Inspector.		
Usted deberá poner prioridades a las situaciones antes mencionadas y a su vez comentar cómo solucionará cada uno de los aspectos antes mencionados.		
Recursos	Actividad	Tiempo
Humano: Observadores Gerente General Participantes	Establecer ideas Exposición y debate	15 minutos 10 minutos
Material: Hojas de papel bond Esferos		

Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son un ejemplo de referencia, la empresa deberá modificarlos de acuerdo al perfil requerido.

6.2.6.6. Dramatizaciones.

Con este tipo de pruebas se pretende observar la actuación de los participantes respecto a su cualificación profesional y a su comportamiento en una situación real de trabajo.

Tabla 35

Modelo Ejercicios de Dramatización

EJERCICIOS DE DRAMATIZACIÓN		
Ejemplo Modelo		
Título: “Imaginación a prueba”		
Objetivo:		
Efectuar una venta simulada en la que convenza al cliente de comprar su producto.		
Desarrollo de la Actividad:		
Se coloca en una caja oscura varios artículos; luego de lo cual se solicita a cada uno de los postulantes que pasen al frente y sin observar saquen un artículo de la caja.		
Cada uno de los participantes deberá vender el artículo junto con un electrodoméstico sin existir la posibilidad de que el objeto sea gratis. ¿Cómo haría para convencer a los demás que el objeto que saco tiene utilidad y merece ser comprado?		
Recursos	Actividad	Tiempo
Humano: Observadores Gerente General Participantes	Preparación	7 minutos
Materia: Caja Artículos varios Hojas de papel bond Esferos	Presentación	3 minutos

Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son un ejemplo de referencia, la empresa deberá modificarlos de acuerdo al perfil requerido.

6.2.6.7. Role Playing.

Consiste en asignar un papel, normalmente referido al desempeño de alguna función, a cada uno de los participantes, que deben representar su rol de acuerdo a un guion establecido, pero dejando libertad a la hora de alcanzar un objetivo.

De la misma manera se puede utilizar para la selección de personal con el fin de que los candidatos representen sus conocimientos planteándoles una situación figurada en la que tienen que intervenir.

Tabla 36

Modelo Ejercicios de Role Playing

EJERCICIOS DE ROLE PLAYING		
Ejemplo Modelo		
Título: “A prueba de incentivos”		
Objetivo:		
Argumentar de manera clara y precisa las ventajas y desventajas de los incentivos para los empleados.		
Desarrollo de la Actividad:		
A dos participantes se les entregarán las ventajas y desventajas de que la empresa implemente incentivos para sus empleados; cada uno de ellos intentará convencer a un gerente de sus argumentos, a la vez que debaten entre ellos.		
<u>Ventajas:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Orienta hacia un mismo objetivo - Orienta los criterios de éxito 5 minutos para exponer las estrategias - 5 minutos para debatir las estrategias - Mantiene el enfoque en acciones relevantes - Es un motivador - Resalta conductas positivas - Aumenta la satisfacción - Mide progresos - Aumenta la permanencia 		
<u>Desventajas:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> - Dificulta la aplicación para todo el personal - Resistencia de algunos grupos - Subjetividad en la valoración del desempeño - Individualismo y aislamiento - Antagonismos y competitividad - Fin únicamente económico. - Fatiga y Estrés - Baja de la calidad 		
Recursos	Actividad	Tiempo
<u>Humano:</u>	Preparación	5 minutos
Observadores		
Gerente General	Debate	10 minutos
Participantes		
<u>Material:</u>		
Hojas de papel bond		
Esferos		

Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son un ejemplo de referencia, la empresa deberá modificarlos de acuerdo al perfil requerido.

6.2.6.8. Entrevistas simuladas.

Consiste en efectuar entrevistas simuladas a partir de la presentación de situaciones confusas. Sea cual sea el método que manejemos todos coinciden en que al analizar desde diferentes perspectivas los planes de selección, hallaremos momentos en los que nos detendremos a pensar quiénes son los candidatos idóneos y que tan exactas son las decisiones que se llegan a tomar al elegir a uno de ellos. Los métodos que se manejan podrán ser útiles en algunos casos, pero no en todos ellos; todo depende del entorno en el que se maneje la información y la utilidad que se le dé.

Tabla 37

Modelo Ejercicios de Entrevista de Simulación

EJERCICIOS DE ENTREVISTA DE SIMULACIÓN		
EJEMPLO MODELO		
Título: “Aportes laborales”		
Objetivo:		
Determinar acciones laborales, previas de los postulantes.		
Desarrollo de la Actividad:		
En la actividad se procederá a simular una entrevista la cual será efectuada por el gerente departamental.		
El Gerente efectuará las siguientes preguntas al entrevistado:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coménteme una experiencia laboral por la que usted ha pasado y en la que ha tenido dificultades para resolver. 2. ¿Qué aportes realizó usted en su último empleo para gestionar la manera en su área de trabajo? Explique los detalles. 3. ¿Cuál ha sido el trabajo más interesante que ha efectuado? 4. ¿Cuál es la tarea más aburrida que te ha tocado realizar y cómo maneja este aspecto? 5. ¿Cómo reaccionaría ante la queja de un cliente por una mala atención, si el cliente se encuentra ofuscado y únicamente pide la devolución de su dinero? ¿Qué estrategia considera oportuna para evitar perder a dicho cliente? 		
En cada una de las preguntas detalladas será necesario que el Gerente busque obtener la mayor cantidad de información posible.		
Recursos	Actividad	Tiempo
Humano:	Entrevista	15 minutos
Observadores		
Gerente General		
Participantes		

Fuente: (Jacho, 2012)

Elaborado por: El Autor

Nota: Los datos que se presenta en la tabla son un ejemplo de referencia, la empresa deberá modificarlos de acuerdo al perfil requerido.

6.2.7. Participación en el Assessment Center

Previo a la ejecución de un ejercicio Assessment Center, es necesario contar con personal que tenga conocimiento acerca de ¿Cómo se desarrollará la actividad?, ¿Qué aspectos deberán tomarse en cuenta?, ¿en qué consiste la actividad?, ¿Cómo se evaluará? y ¿Cuál es el objetivo final del desarrollo de la misma? Para ello, se puede capacitar al equipo que servirá de apoyo dentro de la ejecución del Assessment Center.

6.2.7.1. Administrador.

El papel del Administrador lo debe asumir una persona que cuente con experiencia en el manejo de la técnica a nivel general; además es quien se encargará de dirigir el proceso de inicio a fin; considerando aspectos tales como: duración, objetivos, número de personas a contratar para cubrir las vacantes y pasos a seguir dentro del proceso de selección, consignas generales, observaciones apertura y cierre de la actividad, entre otros puntos que considere relevantes durante la ejecución de la actividad. Su rol es de director y observador de la actividad.

6.2.7.2. El observador asistente.

Debe ser profesional con experiencia en el uso y manejo de la técnica; se encarga de determinar los comportamientos durante la ejecución del ejercicio para al finalizar llenar un formulario de calificación en donde se puedan registrar los aspectos relevantes del proceso en relación a los candidatos que le fueron asignados.

6.2.7.3. El observador pasivo.

Debe únicamente ser entrenado para cumplir el rol de observador, tiene un papel similar al del observador asistente. El observador pasivo debe conocer a cabalidad cuales son los objetivos de la dinámica para tener una idea más clara de la calificación que se va a efectuar, su observación es externa desde afuera de la escena de la evaluación.

6.2.7.4. Los participantes.

Se consideran participantes dentro de los ejercicios de Assessment Center a aquellas personas que intervienen de una u otra forma en el desarrollo de los ejercicios, ya sea como colaboradores externos o involucrados internos; tomando diferentes roles considerados necesarios. El número de participantes está contemplado entre 10 y 12

manteniendo en medida de lo posible la homogeneidad en la creación de los grupos de trabajo y los roles asignados a cada una de las personas que se involucran en el proceso.

6.2.7.5. Evaluadores.

Los evaluadores cumplen un papel primordial; pues serán quienes tomen la decisión final referente a cuáles son los candidatos óptimos para ocupar el cargo. El número de evaluadores será de 2 por cada ejercicio. Cada evaluador deberá vincularse inicialmente con el ejercicio. Cada evaluador deberá vincularse inicialmente con el ejercicio que se aplicará además de conocer a cabalidad cuáles son las competencias a analizar y qué significan cada una de ellas. Las competencias se encontrarán especificadas en la matriz de calificación para evaluadores.

6.2.8. *Entrenamiento de Observadores / Evaluadores*

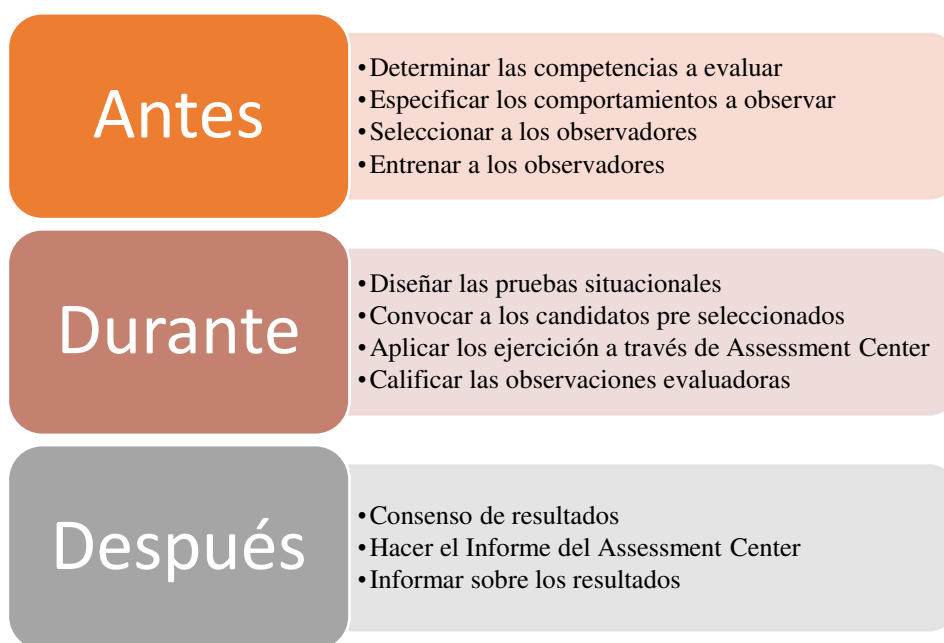
Los observadores deben ser entrenados, razón por la que un buen programa de formación y desarrollo de las competencias del rol de evaluador/observador contiene:

- ✓ Introducción a los grupos de evaluación.
- ✓ Revisión del proceso de construcción del perfil deseado.
- ✓ Análisis de los indicadores seleccionados.
- ✓ Discusión del rol de observador.
- ✓ Práctica de las técnicas que constituyen el sistema de evaluación.
- ✓ Discusión de las técnicas y de las observaciones.
- ✓ Manejo de los protocolos de registro de las observaciones y de comparación de las mismas.
- ✓ Prácticas para la elaboración de informes y entrevistas de devolución.
- ✓ Evaluación y resolución de interrogantes.

6.2.9. *El Assessment Center paso a paso*

6.2.9.1. Antes del Assessment Center.

Antes de la ejecución del Assessment Center, es muy importante tener en cuenta los siguientes pasos:

Figura 23*Assessment Center Paso a Paso***Fuente:** (Díaz, 2002)**Elaborado por:** El Autor**Tabla 38***Pasos antes del Assessment Center*

PASOS ANTES DEL ASSESSMENT CENTER	
Paso 1	Contar con el perfil del cargo a evaluar (por competencias preferiblemente).
Paso 2	Establecer las conductas a evaluar. Recuerde que es importante tener definidos los comportamientos de cada competencia a evaluar. Escoja las más importantes para el cargo. Los comportamientos marcan la pauta para el diseño de las pruebas y observación de los mismos.
Paso 3	Establecer la lista de candidatos a evaluar. Recuerde que estos perfiles deben ser homogéneos, con ello se garantizará mayor objetividad y transparencia en los resultados del Assessment Center.
Paso 4	Designar al Administrador de la prueba. Si usted tiene institucionalizado el Assessment center delegue este rol a quien considere que posee las competencias para desempeñarlo, ya que se requiere de compromiso, profesionalismo y responsabilidad para su implementación.
Paso 5	Seleccionar a los Observadores/Evaluadores. Determinar quién será el Observador Asistente y quiénes los observadores pasivos. Seleccione su grupo de evaluadores, capacítelos y conforme con ellos un equipo evaluador para cualquier tipo de rol a nivel interno y/o externo. Entre más experiencia y preparación tengan los evaluadores en este tipo de pruebas; mayor objetividad y eficacia tendrá en los resultados.
Paso 6	Entrenarlos en la técnica en caso de que no hayan hecho parte de su programa institucional de Evaluadores de Competencias. No olvide que sus evaluadores deben conocer detalladamente cómo se aplica el Assessment center; es por ello que es importante certificar su formación.
Paso 7	Seleccionar y diseñar las técnicas a utilizar, teniendo en cuenta las competencias del cargo en cuestión. En el diseño de las técnicas pueden hacer parte los observadores. Recuerde que el Assessment le da modelos de técnicas, pero no le diseña la situación;

usted tiene este principal papel. Por lo que el rol de los evaluadores es importante dado el nivel de creatividad que su diseño muestre.

Paso 8	Diligenciar los formatos correspondientes y entregarlos a los observadores. Formatos 1 y 2 antes de iniciar la aplicación de las técnicas.
Paso 9	Hacer una reunión previa con los observadores a fin de unificar criterios de evaluación despejar inquietudes. Explicar las técnicas a utilizar. A cada observador se deberá entregársele una copia del Formato 1 .
Paso 10	Hacer la convocatoria de los aspirantes para la aplicación de la técnica con la debida anticipación.
Paso 11	Contar con los recursos necesarios para la ejecución de la prueba. Igualmente, acondicionar el ambiente necesario para su ejecución. Recuerde que cada ejercicio situacional requerirá de unos recursos mínimos y máximos.

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

6.2.9.2. Durante el Assessment Center.

Tabla 39

Pasos durante el Assessment Center

PASOS DURANTE EL ASSESSMENT CENTER	
Paso 12	Recibir a los participantes y entregarles el material de trabajo (hojas, lápices, borradores) e identificación con su nombre correspondiente.
Paso 13	Ubicar a los participantes en los ambientes logísticos disponibles.
Paso 14	Dar las indicaciones correspondientes de lo permitido y no permitido durante el proceso.
Paso 15	Inmediatamente se procede a desarrollar los ejercicios previamente diseñados para evaluar las competencias laborales del cargo en cuestión; para lo cual es importante que el Administrador: <ul style="list-style-type: none"> • Dé a conocer las instrucciones del ejercicio a realizar. • Determine el tiempo que durará la prueba. • En caso de que haya roles en el ejercicio, los asignará a los participantes. • Se cerciorará de que las instrucciones hayan quedado claras. • Observará el desarrollo normal del ejercicio y hará sus respectivas anotaciones en su planilla de evaluación. • Despejará las inquietudes o inconvenientes que surjan durante la ejecución de la prueba. • Suspenderá la prueba cuando haya terminado el tiempo establecido. • Cada vez que termine un ejercicio y se dé inicio a otro, el moderador deberá dar las instrucciones correspondientes. • Hacer el cierre de la actividad agradeciendo la participación de los aspirantes dentro del proceso.

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

6.2.9.3. Después del Assessment Center.

Tabla 40

Pasos después del Assessment Center

PASOS DESPUÉS DEL ASSESSMENT CENTER	
Paso 16	Calificación de las observaciones

Una vez terminada la aplicación de los ejercicios, inmediatamente se procederá a realizar la evaluación individual por parte de cada observador, para lo cual es valioso que cada uno dé su percepción individual de lo analizado, por lo que deberá registrarlo en el apartado de observaciones del formato respectivo.

Formato 3. En este paso es importante que cada evaluador diligencie el respectivo formato con el fin de que éste quede de evidencia dentro del proceso evaluativo. En él se registrarán los comportamientos y todos aquellos datos u observaciones relevantes durante la ejecución de la prueba, de acuerdo a las competencias requeridas.

Paso 17 Evaluación Consolidada de participantes

Tal y como se indicó, cada observador deberá registrar los comportamientos observados a cada participante en el **Formato 4**; con el fin de establecer el margen diferenciador entre uno y otro.

Paso 18 Consenso de los resultados

Los observadores habrán de debatir los resultados y establecer quién es el candidato con mayor nivel de competencia. Deberán llegar a un acuerdo unánime, y definir un ranking de posiciones entre los candidatos evaluados, tal y como se especifica en el **Formato 4**.

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

6.2.9.4. El Informe final Assessment Center.

Es importante anotar que el Assessment Center sugiere elaborar un sólo informe final sobre aquel o aquellos candidatos con mayor nivel de opción o competencia según lo evaluado en las simulaciones. Dicho informe debe ser firmado por todos los evaluadores presentes durante la ejecución del mismo. El Assessment Center no es definitivo a la hora de escoger, eso lo decide la empresa. Puede que para una sea la etapa del proceso de selección, a la que se le suman los resultados de otros instrumentos y/o herramientas aplicadas; mientras que para otra organización puede ser determinante para la toma de decisión final.

6.2.9.5. Retroalimentación.

Una de las ventajas del Assessment Center consiste en que los participantes logran percibir cómo le fue así mismos frente a sus competidores. Cuando se hace a nivel interno es recomendable dar una retroalimentación de los resultados a quienes participaron en el proceso, y se debe tener siempre cuidado en no herir susceptibilidades.

Cuando se hace a nivel externo es prudente adicionar los resultados a las otras etapas del proceso de selección con el fin de que se tome en cuenta para la toma de decisión final. Los resultados obtenidos al finalizar el ejercicio deberán ser socializados con los gerentes de área para indicar las puntuaciones más altas; señalando así a los mejores candidatos.

7. Fase de contratación de personal

7.1. Procesos de contratación

7.1.1. Documentación y legalización de actas

Luego de tomada la decisión del candidato idóneo para ocupar el cargo requerido, se deberá notificar al candidato de la decisión final, por lo que se recomienda no dejar pasar más de tres días para la notificación correspondiente.

Al momento de informar la decisión se deberá solicitar al candidato la documentación correspondiente como nuevo colaborador de la empresa y de esta manera crear los expedientes legales y formales. Para ello, colocamos un modelo de contrato individual para su ejecución.

Tabla 41

Modelo Contrato de Trabajo

CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del representante legal”]) portadora de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (Escriba el nombre del TRABAJADOR), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (ciudad de domicilio de las partes) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA. - ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (ingresar cargo requerido).

SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (Ingresar cargo del TRABAJADOR). Revisados los antecedentes de _____ (Escriba los nombres completos del TRABAJADOR), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA. - JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (detalle las horas de la jornada de trabajo), con descanso de _____ (detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA. - REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ (colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: DOS MIL DOSCIENTOS VEINTE Y SEIS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 2226,00), mediante _____ (detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque).

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA. - PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (Escriba la dirección de la compañía), en la ciudad de _____ (Ingresar la ciudad), provincia de _____ (Ingresar Provincia y barrio) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "De las obligaciones del Empleador y del Trabajador", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se

someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (Escriba la ciudad), el día _____ del mes de _____ del año _____.

EL EMPLEADOR
CI.

EL TRABAJADOR
CI.

Fuente: (Trabajo, Ministerio de Trabajo, 2021)

Elaborado por: El Autor

Nota: Se debe llenar el formato con los datos requeridos de la empresa y la persona que ocupará el cargo.

8. Fase de inducción de personal

8.1. Inducción general

Deberá entregarse al nuevo colaborador toda la información referente a los aspectos administrativos de la empresa, los cuales deben presentarse de acuerdo a la siguiente estructura:

Tabla 42

Proceso de Inducción

PROCESO DE INDUCCIÓN			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO
Carta de Bienvenida	Gerente General	- Escrito - Presentación formal a directivos	- Ingreso - 10 minutos
Presentación de la Filosofía empresarial - Breve Reseña Histórica de la empresa - Visión - Misión - Valores - Objetivos empresariales - Organigrama estructural	Responsable de Talento Humano	- Verbal - Escrito	- 10 minutos
Políticas de Personal - Horario de trabajo - Días de pagos salariales - Canales de comunicación - Compromisos y responsabilidades - Metas y resultados a alcanzar	Responsable de Talento Humano Jefe Inmediato	- Verbal y Escrito	- 10 minutos
Presentación del personal a cargo y/o equipo de trabajo	Responsable TH Jefe inmediato	- Verbal	- 10 minutos
Reconocimiento de los departamentos y áreas de la empresa	Jefe inmediato	- Presencial	- 10 minutos
Reconocimiento del lugar o puesto de trabajo donde ejercerá sus funciones	Jefe inmediato	- Presencial	- 5 minutos
Resolución de Preguntas e Inquietudes	Jefe inmediato	- Presencial	- 5 minutos

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Adicionalmente, las funciones del nuevo colaborador se presentan en la descripción técnica del puesto donde en forma escrita se le proporcionan sus atribuciones y responsabilidades.

La inducción con sus demás compañeros de trabajo, debe de realizarse de manera personal y con la totalidad de los miembros de la empresa, indicándoles el nombre y el puesto que desempeña, así mismo, desde un inicio es necesario introducir al nuevo colaborador a todos los recursos físicos y humanos que estén a su disposición para desempeñar con éxito sus tareas y que contribuya a su desarrollo profesional.

9. Costo general de implementación

9.1. Presupuesto con responsable de talento humano

Si la empresa dispone de un responsable de Talento Humano, el presupuesto del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal está establecido con la formación de 6 participantes que llevarán el proceso, costos que están establecidos de la siguiente manera:

Tabla 43

Presupuesto Responsable de Talento Humano

PRESUPUESTO RESPONSABLE TALENTO HUMANO				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Precio
Capacitación a evaluadores	U	6	60,00	360,00
Alimentación proceso de formación	Día	4	31,50	126,00
Reclutamiento de Personal				
Publicidad en prensa	U	2	64,00	128,00
Técnicas (redes sociales, plataformas)	U	1	30,00	30,00
Selección de Personal				
Contratación Sistema para toma de Prueba Psicométrica	U	1	560,00	560,00
Assessment Center (Logística, Alimentación Evaluadores)	Día	4	300,00	1200,00
Impresiones y reproducciones	Hojas	250	0,05	12,50
Contratación de Personal				
Elaboración de documentación	U	1	15,00	15,00
Legalización de documentación	U	1	36,00	36,00
Inducción de Personal				
Movilización	U	4	10,00	40,00
Logística de Campo	U	2	10,00	20,00
SUBTOTAL				2527,50
IMPREVISTOS 10%				252,75
TOTAL				2780,25

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

El costo total de este proceso, por parte de la empresa será de USD. 2780,25 (Son: Dos mil setecientos ochenta dólares, con 25/100).

9.2. Presupuesto con Consultora o Profesional Externo

Si la empresa no dispone de un responsable de Talento Humano, se requerirá la contratación de una consultora o personal externo, por lo tanto, el presupuesto del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal está establecido de la siguiente manera:

Tabla 44

Presupuesto Consultora Externa

PRESUPUESTO CONSULTORA EXTERNA				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Precio
Contratación Personal Externo	U	3	300,00	900,00
Capacitación a evaluadores	U	6	60,00	360,00
Alimentación proceso de formación	Día	4	31,50	126,00
Reclutamiento de Personal				
Publicidad en prensa	U	2	64,00	128,00
Técnicas (redes sociales, plataformas)	U	1	30,00	30,00
Selección de Personal				
Contratación Sistema para toma de Prueba Psicométrica	U	1	560,00	560,00
Assessment Center (Logística, Alimentación Evaluadores)	Día	4	300,00	1200,00
Impresiones y reproducciones	Hojas	250	0,05	12,50
Contratación de Personal				
Elaboración de documentación	U	1	15,00	15,00
Legalización de documentación	U	1	36,00	36,00
Inducción de Personal				
Movilización	U	4	10,00	40,00
Logística de Campo	U	2	10,00	20,00
SUBTOTAL				3427,00
IMPREVISTOS 10%				342,70
TOTAL				3770,20

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

El costo total de este proceso, por parte de la empresa será de USD. 3770,20 (Son: Tres mil setecientos setenta dólares, con 20/100).

10. Cronograma de actividades

Tabla 45

Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	OBSERVACIÓN
Requerimiento de Personal y Elaboración del perfil del puesto	16-08-2021 / 08:00	16-08-2021 / 23:59	1 día
Convocatoria, Postulación y Recepción de documentos	17-08-2021 / 00:30	18-08-2021 / 23:59	2 días
Verificación de documentación y perfil requerido.	19-08-2021 / 00:30	20-08-2021 / 23:59	2 días
Toma de pruebas psicométricas y registro de calificaciones	23-08-2021 / 08:00	23-08-2021 / 18:00	1 día Dependerá del número de participantes
Registro de grupos para Assessment Center	24-08-2021 / 00:30	24-08-2021 / 23:59	1 día
Assessment Center, toma de ejercicios y calificaciones	25-08-2021 / 08:00	28-08-2021 / 18:00	4 días
Entrevista y registro de calificaciones	30-08-2021 / 08:00	30-08-2021 / 18:00	1 día
Registro de puntaje final general	31-08-2021 / 00:30	31-08-2021 / 23:59	1 día
Entrega de documentación y legalización de contrato	01-09-2021 / 00:30	01-09-2021 / 23:59	1 día
Inducción a la empresa y al puesto de trabajo	02-09-2021 / 08:00	02-09-2021 / 18:00	1 día

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

El proceso de implementación del Plan de Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, realizado por parte de la empresa, desde el inicio hasta finalizar la misma será de 15 días.

11. Conclusiones

1. Con la aplicación de la herramienta Assessment Center como un proceso de selección de personal de las empresas privadas, se verifica que los candidatos tendrán un excelente desempeño laboral en el cargo requerido, debido a las competencias que se evalúan y que generan seguridad en el postulante.
2. El Assessment Center nos permite destacar las competencias conductuales y técnicas observables de los candidatos, las cuales se evidencian a través del mejoramiento del desempeño laboral de los participantes y la disminución de rotación de personal, así como la productividad laboral.
3. A través de la herramienta Assessment Center, y las pruebas situacionales, se logrará una interacción tanto de los participantes como de los evaluadores, lo cual fortalece una cultura orientada a la cooperación interna y conocimiento del entorno laboral.
4. Se puede comprobar que el Assessment Center mejora en un 50% las competencias de los trabajadores y aquellas que requieren ser mejoradas por cada participante, e incluirlas dentro del Plan Anual de Capacitación de las empresas privadas, para apoyarlos en su crecimiento personal y profesional.
5. Se podrá obtener información precisa y más completa sobre el potencial competitivo de las personas del sector privado, y crear un repositorio de competencias para nuevos procesos de selección.
6. La técnica administrada por especialistas en el área de desempeño, posibilita una visión menos comprometida afectivamente, y por ello en general más objetiva, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

12. Recomendaciones

1. Implementar del Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal mediante la herramienta Assessment Center, para obtener un personal más calificado y con eficiencia en el desempeño laboral de las empresas privadas de la ciudad de Loja.
2. Tener en cuenta las competencias más significativas de los participantes y las competencias en las cuales tenga menor desarrollo para así poder fortalecerlas o mejorarlas, a través de capacitación continua, que sirvan de aporte para el fortalecimiento institucional.
3. Establecer la inclusión e igualdad de oportunidades para cada una de las personas, que participan en los procesos de evaluación de las competencias laborales de las empresas privadas de la ciudad de Loja.
4. Realizar un seguimiento continuo, considerando aquellas áreas que tienen mayor demanda de un mayor nivel de competencias, y mejorar los perfiles de puestos necesarios de acuerdo a los cargos requeridos por la empresa, para futuros procesos de selección de personal.
5. Se recomienda que se pueda incluir una evaluación de competencias cada cierto tiempo para los trabajadores de las empresas privadas, ya que permitirá comprobar el mejoramiento de las competencias de los trabajadores constantemente.
6. Se recomienda que la información recolectada a través del proceso de selección sirva de aprendizaje para mejorar el potencial competitivo de los trabajadores de la empresa y mejore la productividad de la empresa.
7. Se recomienda realizar un buen programa de formación, para capacitar a los evaluadores que llevan el proceso, que actúen imparcialmente en el proceso y para que no existan resultados negativos, que puedan incurrir en un proceso deficiente y que genere gastos para la empresa.

13. Bibliografía

- ✓ Adelsol. (01 de 10 de 2021). *Adelsol*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/retroalimentacion/>
- ✓ Agm Abogados. (06 de 11 de 2017). *Agm Abogados*. Obtenido de <https://www.agmabogados.com/los-derechos-de-los-trabajadores-en-los-casos-de-cambio-de-ubicacion-de-la-sede-de-la-empresa/>
- ✓ Bizneo. (01 de 10 de 2021). *Bizneo*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-competencias-laborales/>
- ✓ Bizneo. (01 de 10 de 2021). *Bizneo.com*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/cronograma>
- ✓ Ceupe. (01 de 10 de 2021). *Ceupe*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-analizar-y-disenar-los-puestos-de-trabajo.html#:~:text=Se%20puede%20definir%20como%20puesto,lleva%20a%20cabo%20su%20actividad.>
- ✓ Conexionesan. (15 de 09 de 2016). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos/#:~:text=El%20reclutamiento%20es%20el%20proceso,cumplimiento%20de%20los%20objetivos%20organizacionales.>
- ✓ Diccionario Panhispánico del español jurídico. (01 de 10 de 2021). *dpej.rae.es*. Obtenido de <https://www.dpej.rae.es/organigrama>
- ✓ economipedia. (01 de 10 de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/flujoograma.html>
- ✓ Empresas Infoempleo. (01 de 10 de 2021). *Empresas.infoempleo*. Obtenido de <https://www.empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-aplicar-la-tecnica-in-basket-para-la-seleccion-de-personal>
- ✓ Eserp 35. (01 de 10 de 2021). *Eserp 35*. Obtenido de https://es.eserp.com/articulos/proceso-seleccion-personal/?_adin=02021864894
- ✓ Esmempleo. (01 de 10 de 2021). *Esmeraldas.gob.ec*. Obtenido de <http://www.esmeraldas.gob.ec/esmempleo/index.php/fad/79-pages/85-empendedor-postulante>

- ✓ Essaysclub. (02 de 10 de 2021). *Essaysclub*. Obtenido de <https://es.essays.club/Ciencias-sociales/Psicolog%C3%ADa/TECNICA-Destreza-y-habilidad-de-una-persona-en-10427.html>
- ✓ Game-Learn. (01 de 10 de 2021). *Game-Learn*. Obtenido de <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/induccion-personal-estos-5-datos-te-haran-tomartelo-serio/>
- ✓ Lexico. (01 de 10 de 2021). *Lexico*. Obtenido de <https://www.lexico.com/es/definicion/requerimiento>
- ✓ Roleplay Juridico. (01 de 10 de 2021). *RolePlay Juridico*. Obtenido de <https://roleplayjuridico.com/que-es-el-roleplay/>
- ✓ Santa fe.gov.ar. (01 de 10 de 2021). *Santa fe.gov.ar*. Obtenido de <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/204302/1015428/file/SEGURIDAD>
- ✓ The Free Dictionary. (01 de 10 de 2021). *The Free Dictionary*. Obtenido de <https://www.thefreedictionary.com/observador>
- ✓ Thepowermba. (01 de 10 de 2021). *Thepowermba*. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/business/lean-six-sigma-para-la-optimizacion-de-procesos/>
- ✓ Uniovi. (01 de 10 de 2021). *Uniovi.es*. Obtenido de <https://www.uniovi.es/documents/31582/248838/assessment+Center.pdf/daae15d6-3b59-4b28-8832-4af8c44c08dd#:~:text=>
- ✓ Unir. (01 de 10 de 2021). *Unir*. Obtenido de <https://www.unir.net/salud/revista/que-es-psicometria/>
- ✓ Zeword. (01 de 10 de 2021). *Zeword*. Obtenido de http://www.zeword.com/crucigrama/Representar_algo_fingiendo_o_imitando_lo_que_no_es
- ✓ Bizneo. (15 de 08 de 2021). *Bizneo*. Obtenido de 8 Pruebas Psicométricas clave en reclutamiento y selección: <https://www.bizneo.com/blog/ejemplos-pruebas-psicometricas-seleccion/>
- ✓ Díaz, M. (2002). *Assessment Center Paso a Paso*. Bogotá-Colombia: PSICOM Editores.
- ✓ Jacho, A. (15 de 08 de 2012). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso del sistema de

selección de personal de áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2550/1/T-UCE-0007-74.pdf>

- ✓ Maria Gabriela, M. C. (2015). *Universidad Tecnológica Equinoccial* . Obtenido de Diseño de un Plan de Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción de personal para el Laboratorio UDINECE de Santo Domingo de los Colorados 2016-2018.
- ✓ Trabajo, M. d. (15 de 08 de 2021). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Descriptivo General de Puestos: <https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>
- ✓ Trabajo, M. d. (15 de 08 de 2021). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Contrato de Trabajo Indefinido: <https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
¡hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO SUDAMERICANO**

COORDINADORA DE LA CARRERA

Lic. Johanna Córdova Tobar, Mgs.

DIRECTOR DE TITULACIÓN

Ing. Joffre Sarmiento Chase, Mgs.

ESTUDIANTE

Carlos Alberto Ordóñez Tapia

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Ecuador, AGOSTO 2021



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO

¡Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO

TECNOLOGÍA SUPERIOR

Únicos en la Zona 7
**con calificación del
91% de eficiencia
académica**



Miguel Riofrio 156-26 entre Sucre y Bolívar
/Institutosudamericano-loja



0968015134 - 07 2587210
www.soydelsuda.com

9.6. Medio de Socialización

La Socialización de la Propuesta de Acción del Proyecto de Tesis con el tema **“Plan Innovador de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal para el sector privado de la ciudad de Loja, para el año 2021”**, se convocó a través de correo electrónico a los compañeros de Período Extraordinario de la Carrera de Gestión del Talento Humano, representantes de ciclos inferiores de la misma carrera y personas externas que laboran en el sector privado de la ciudad de Loja.

La Socialización se realizó el **martes 17 de agosto de 2021, a las 8pm de la noche**, a través de la plataforma Google Meet, contando con un auditorio de entre 23 a 27 personas asistentes, la misma que tuvo una duración de una hora.

Dentro de la socialización se desarrolló el esquema Paso a Paso de todo el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal utilizando la Herramienta de Gestión de Talento Humano “Assessment Center”, donde se explicó los ejercicios de simulación que se utiliza para evaluar las competencias y habilidades de los participantes de un proceso de selección.

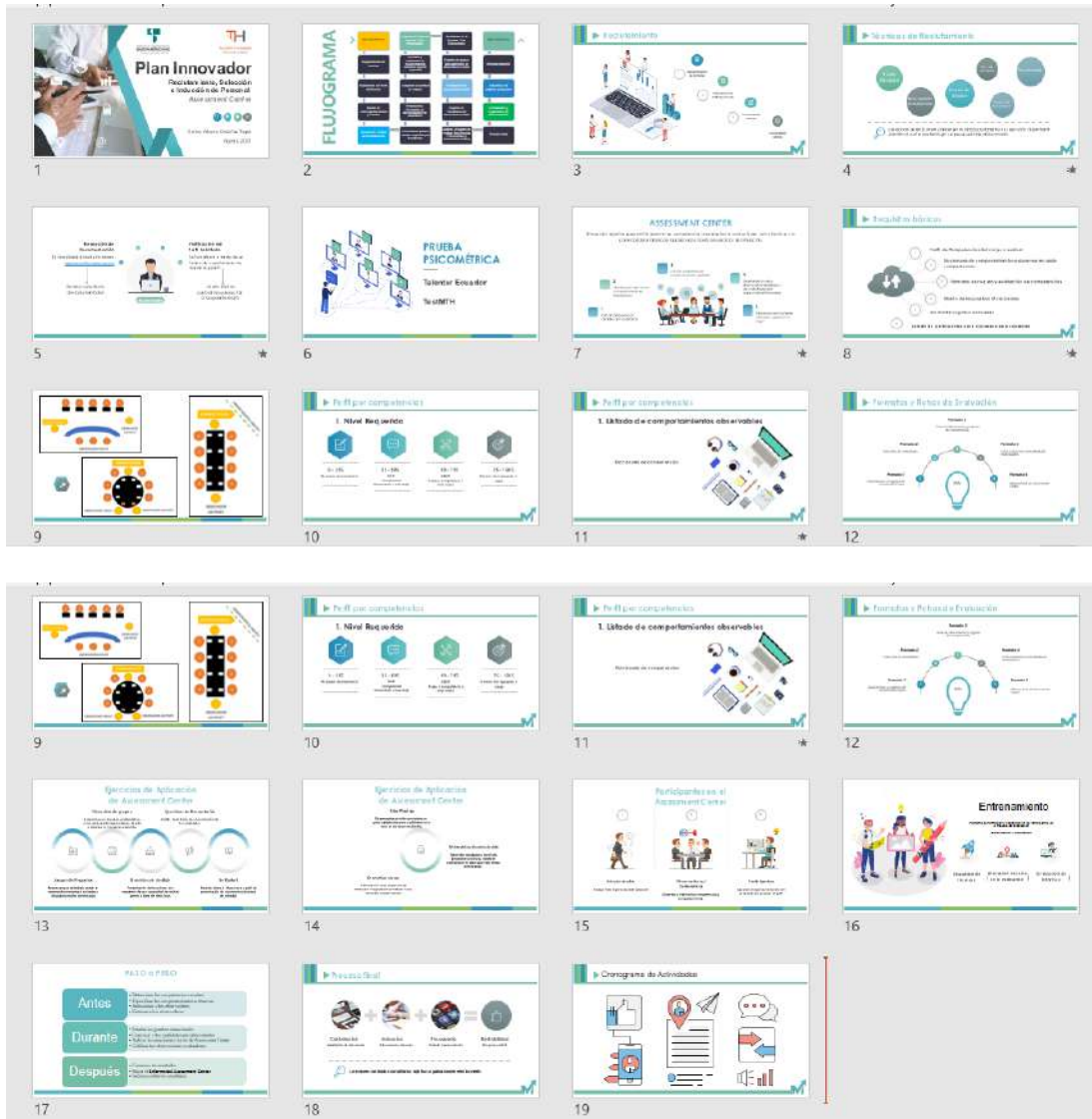
En el siguiente enlace, se encuentra la dirección de la grabación de la Socialización descrita, como medio de verificación.

<https://drive.google.com/file/d/1Qeq9eSqrp4DhMDmsw8X4sQSrfqIzsPF/view?usp=sharing>

9.7. Material visual utilizado

Tabla 46

Material Visualizado



Fuente: El Autor
 Elaborado por: El Autor

9.8. Entrega de resultados

La propuesta de acción “PLAN INNOVADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA ASSESSMENT CENTER”, se entregó a través de un documento impreso y digital, a las Autoridades de la Institución, para que pueda reposar en el archivo del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, de todo el proceso que se debe realizar a través de esta herramienta, como un instrumento para las empresas privadas de la ciudad de Loja.

10. Conclusiones

1. Se realizó una recopilación bibliográfica, con el uso de fuentes de información primarias y secundarias existentes, que permitieron analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de las empresas del sector privado y delimitar el marco conceptual del tema de investigación.
2. Se recopiló información de primera mano de los responsables de talento humano de las empresas privadas de la localidad sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, que realizan actualmente, mediante la utilización de las técnicas de la encuesta y la entrevista.
3. Se desarrolló un plan innovador de reclutamiento, selección e inducción de personal, mediante el uso de la herramienta Assessment Center, que incluyó el paso a paso para la aplicación de pruebas situacionales y evaluación de competencias, que permitió mejorar procesos en el departamento de talento humano de las empresas del sector privado.
4. Se logró socializar el Proyecto de Investigación con los estudiantes de primero a quinto ciclo, y período extraordinario de la carrera de Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, aportando significativamente en su desarrollo académico desde un nuevo enfoque, proponiendo nuevas alternativas que mejoren el desempeño laboral en el cargo requerido por la empresa.

11. Recomendaciones

1. Proponer a las empresas del sector privado de la ciudad de Loja, que a través de la recopilación bibliográfica obtenida se analicen y se mejoren los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de las empresas del sector privado de la ciudad de Loja.
2. Utilizar correctamente las técnicas de la encuesta y la entrevista para poder recopilar información real de las diferentes empresas privadas de la localidad, sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, con una planificación anticipada para su ejecución.
3. Promocionar el plan innovador de reclutamiento, selección e inducción de personal, mediante el uso de la herramienta Assessment Center, que permita mejorar procesos en el departamento de talento humano de las empresas del sector privado de nuestra ciudad, y recomendarlo para empresas de otras provincias.
4. Planificar una socialización del Proyecto de Investigación con la mayoría de los estudiantes de primero a quinto ciclo, y período extraordinario de la carrera de Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, y de personas que laboran en el sector privado de la ciudad de Loja, con la finalidad de que tengan un nuevo enfoque, proponiendo nuevas e innovadoras alternativas que mejoren el desempeño laboral.

12. Bibliografía

- ✓ Altamirano, M. C. (2016). *El diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1693/1/T-UIDE-1134.pdf>
- ✓ Álvarez, V. (28 de 09 de 2020). *Alvadies*. Obtenido de Pruebas de Conocimiento. Pruebas de Selección: <https://www.alvadies.com/pruebas-de-conocimiento-pruebas-de-seleccion/>
- ✓ Aon's Assessment Solutions. (24 de 04 de 2015). *Aon's Assessment Solutions*. Obtenido de Experiencia del Candidato: <https://assessment.aon.com/es-es/experiencia-candidato>
- ✓ Benitez Torres, T. (04 de Junio de 2018). Marco Institucional ITSS. *Marco Institucional ITSS*. Loja, Loja, Ecuador. Recuperado el 04 de Junio de 2018
- ✓ Bizneo. (15 de 08 de 2021). *Bizneo*. Obtenido de 8 Pruebas Psicométricas clave en reclutamiento y selección: <https://www.bizneo.com/blog/ejemplos-pruebas-psicometricas-seleccion/>
- ✓ Bizneo HR Software. (27 de 04 de 2021). *bizneo.com*. Obtenido de Gestión de los Recursos Humanos de una empresa: ejemplos de éxito: <https://www.bizneo.com/blog/ejemplo-gestion-de-los-recursos-humanos/>
- ✓ Calderon, D., & Moposa, E. (2015). *Auditoría Operativa al Departamento de Talento Humano a la CIA. VIALREC Cia. Ltda. en el año 2014*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9986/1/UPS-GT001118.pdf>
- ✓ Camacho, J. E. (2014). *Aplicación de la Metodología MPC, para fortalecer la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja*. Quito: Universidad San Francisco de Quito. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2960/1/109871.pdf>
- ✓ Camus, J. C. (2009). Tienes 5 segundos. En J. C. Camus, *Tienes 5 segundos* (pág. 60). Santiago - Chile: Escuela de periodismo Universidad Diego Portales.

- ✓ Carillo, M. V. (2005). La Nueva Publicidad Digital. *Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que Generen 'Experiencias' en los Consumidores*, Red de Revistas Científicas de América Latina,.
- ✓ Carrasco, L. (22 de 11 de 2019). *Tu empleo*. Obtenido de Los test de personalidad y psicotécnicos en el proceso de selección: <https://blog.infoempleo.com/a/test-personalidad-y-psicotecnicos-proceso-seleccion/>
- ✓ Castro, M. A. (24 de 11 de 2018). *La mente es maravillosa*. Obtenido de Assessment Center: el increíble método de evaluación situacional: <https://lamenteesmaravillosa.com/assessment-center-el-increible-metodo-de-evaluacion-situacional-s/>
- ✓ Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recur_sos_humanos_-_chiavenato.pdf
- ✓ Contreras, F. G. (Noviembre de 2015). *www.scielo.conicyt.cl*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292015000400014
- ✓ Cortés, M. E., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen. Obtenido de https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf
- ✓ Cruz Martínez, F. (30 de 07 de 2020). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Reclutamiento y Selección de Personal en las Organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-organizaciones/>
- ✓ Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

- ✓ Díaz, M. (2002). *Assessment Center Paso a Paso*. Bogotá-Colombia: PSICOM Editores digitales, R. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*. Obtenido de <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>
- ✓ Escobedo, J. M. (2014). *Ista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. La Difusión del Trabajo Académico Como Parte Fundamental de la Mercadotecnia Educativa*.
- ✓ Espinosa de Rios , M., & Morillo Vivanco, R. A. (1993). *Nociones Básicas de Investigación Científica*. Loja: Gradimar.
- ✓ Espriella, A. M. (14 de 04 de 2016). *Acsendo*. Obtenido de ¿Qué es un assessment center y para qué es útil?: <https://blog.acsendo.com/assessment-center-util/>
- ✓ Fernández, I. G. (2016). *Universitat Obertade Catalunya*. Obtenido de <http://disseny.recursos.uoc.edu>: <http://disseny.recursos.uoc.edu/recursos/dis-marca/4-los-colores-2/>
- ✓ Ferreño, E. (26 de agosto de 2018). *Profesional Review*. Obtenido de www.profesionalreview.com: <https://www.profesionalreview.com/2018/08/26/adobe-indesign-que-es/>
- ✓ Fuentes, A. (25 de 05 de 2016). *Docplayer*. Obtenido de Nuestra metodología y experiencia en el desarrollo e Implementación de Assessment Center: <https://docplayer.es/17183305-Nuestra-metodologia-y-experiencia-en-el-desarrollo-e-implementacion-de-assessment-center.html>
- ✓ Fuster, D. E. (2019). *Investigación cualitativa: Método fenomenológico. Propósitos y Representaciones*, 201-213.
- ✓ Galán, M. (29 de 05 de 2009). *Manuel Galán Amador*. Obtenido de La entrevista en investigación: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>
- ✓ García-Valcárcel Muñoz-Repiso, G.-V. (2016 de 2016). *gredos.usal.es*. Obtenido de Recursos digitales para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje: <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/131421/Recursos%20digitales.pdf;jsessionid=2FAF24A5DC69516014CEFB1943F26DDF?sequence=1>

- ✓ Gestipolis. (28 de 05 de 2021). *Gestipolis*. Obtenido de Proceso de Inducción de personal: <https://www.gestipolis.com/wp-content/uploads/2007/02/el-proceso-de-induccion-de-personal.png>
- ✓ Gil, E. P. (2002). *Identidad y nuevas tecnologías*. www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/gil0902/gil0902.html.
- ✓ Gómez, A. P. (2004). *La cultural escolar en la sociedad neoliberal*. Málaga: Morata, cuarta edición.
- ✓ Herrera, A. (28 de 10 de 2014). *Slidesharecdn*. Obtenido de Módulo Selección de Personal basada en competencias: <https://image.slidesharecdn.com/4-141009223834-conversion-gate01/95/4-2014-2-assessment-center-12-638.jpg?cb=1412896953>
- ✓ Instituto Superior Tecnológico Sudamericano. (28 de 05 de 2021). *Tecnológico Sudamericano*. Obtenido de Cronograma: <http://tecnologicosudamericano.edu.ec/Cronograma/>
- ✓ investigación, T. e. (2008). *academia.edu*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clas.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AK](https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AK)
- ✓ Jacho, A. (15 de 08 de 2012). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso del sistema de selección de personal de áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2550/1/T-UCE-0007-74.pdf>
- ✓ Juliac, J. (23 de 04 de 2012). *Slidershare*. Obtenido de Clase 3. Assessment Center: <https://es.slideshare.net/javierjuliac/clase-3-assessment-center>
- ✓ Kaufmann-Argueta, J. (Febrero de 2014). *Publicidad Tradicional a la Digital*. *Universidad de Navarra*.

- ✓ La Clave RRHH. (06 de 08 de 2020). *La Clave RRHH*. Obtenido de Prueba de Selección de Personal: Assessment Center: <https://laclave-rrhh.es/assessment-center/>
- ✓ línea, R. d. (2009 de 2009). *www.dialnetunirioja.es*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi50rXQqbfqAhVChOAKHQxiBdwQFjAJegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4781052.pdf&usg=AOvVaw1ApWv0Fo6A2fTXpVr6wF7Y>
- ✓ Louffat, E. (2018). *Reclutando y seleccionando al personal*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/sudamericanoloja/136609?page=225>
- ✓ María Eugenia Sánchez Ramos. (2013). *fido.palermo.edu*. Obtenido de [fido.palermo.edu: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/049A7.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/049A7.pdf)
- ✓ Maria Gabriela, M. C. (2015). *Universidad Tecnológica Equinoccial* . Obtenido de Diseño de un Plan de Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción de personal para el Laboratorio UDINECE de Santo Domingo de los Colorados 2016-2018.
- ✓ Martinez, C. (S/F). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/instrumentos-investigacion-documental-campo/>
- ✓ Mendoza, T. E. (25 de 05 de 2013). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Elaboración de un Manual de Inducción para el personal de la editorial Don Bosco.
- ✓ Novelo, G. (26 de 11 de 2017). *Assessment Center México*. Obtenido de Orígenes del Assessment Center: <https://www.assessmentcenter.com.mx/origenes-del-assessment-center/>
- ✓ Olivero Sánchez , F. R., & Navas Montes , Y. (2010). Calidad de la Educación Superior en América Latina. En F. R. Olivero Sánchez, & Y. Navas Montes, *Calidad de la Educación Superior en América Latina* (pág. 30; 1). Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliosudamericanolojasp/detail.action?docID=3188503&query=Calidad%20de%20educaci%C3%B3n%20superior%20para%20america%20latina>

- ✓ Orange, F. (2016). *fundaciónorange.es*. Obtenido de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/11/eE_La_transformacion_digital_del_sector_educacion-1.pdf
- ✓ Quijada, D. F. (2014). Tecnologías de la persuasión.
- ✓ Ramírez, F. X. (17 de 03 de 2015). *Manual del Investigador*. Obtenido de Técnicas de Investigación: La Encuesta: <https://manualdelinvestigador.blogspot.com/2015/03/tecnicas-de-investigacion-la-encuesta.html>
- ✓ Rivas, Y., & Briceño, J. (2012). La Hermenéutica: Sus orígenes, evolución y lo que representa en este convulsionado sistema. 225-233. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/37627/articulo3.pdf;jsessionid=5B43AC6D4AB0606ECEDC3A99469A6F15?sequence=1>
- ✓ Robles, F. (S/F). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/disenometodologico-investigacion/>
- ✓ RSM International Association. (11 de 06 de 2019). *En qué consiste el reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de RSM Perú: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>
- ✓ Rubio, P. M. (2018). REVISTA CIENTÍFICA DE DOCENCIA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL. *REVISTA CIENTÍFICA DE DOCENCIA DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL*.
- ✓ Ruiz, V. (08 de 05 de 2018). *emprendepyme.net*. Obtenido de Técnicas de Selección de Personal: <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-de-seleccion-de-personal.html>
- ✓ Sánchez Ramos, M. E. (2012). El Concepto Diseño en el taller de Diseño: Reflexiones Teóricas. *Insigne Visual*, 6.

- ✓ Secretaria ISTS. (20 de 05 de 2021). *Instituto Superior Tecnológico Sudamericano*. Obtenido de <http://tecnologicosudamericano.edu.ec>
- ✓ Stamatiades, E. (02 de 06 de 2017). *Metodología Proyectual para el Diseño de Juegos*. Obtenido de Efthalia Stamatiades: <https://medium.com/@efthlastamatiades/metodolog%C3%ADa-proyectual-para-el-dise%C3%B1o-de-juegos-bf7e11c1de78>
- ✓ Tena Suck , A. (1995). *Manual de Investigación Documental: Elaboración de tesinas. Ilustrada, erimpresa*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=jl8UIVp1xJIC&dq=que+es+el+metodo+fenomenologico+de+investigacion&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- ✓ Torres, C. (2010). Universidad Técnica de Ambato. *Especialización en Bibliotecología y documentació*.
- ✓ Trabajo, M. d. (15 de 08 de 2021). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Descriptivo General de Puestos: <https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>
- ✓ Trabajo, M. d. (15 de 08 de 2021). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Contrato de Trabajo Indefinido: <https://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>
- ✓ Unidas, N. (S/F). *academicimpact.un.org*. Recuperado el 18 de Junio de 2018, de academicimpact.un.org: <https://academicimpact.un.org/es/content/educaci%C3%B3n-superior>
- ✓ Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Instituto de Investigaciones. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- ✓ Vicerrectoría Académica Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (2018). *Biblioteca.ucv.cl*. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/metodos_tecnicas_investigacion.php
- ✓ Weller, M. (2011). *Producción Académica*.

13. Anexos

13.1. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto total del Proyecto de Investigación.

Tabla 47

Presupuesto

PRESUPUESTO				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Precio
Proceso de Titulación	Unidad	1	823,20	823,20
Computadora Portátil HP Intel Core i5 10TH Gen	Unidad	1	862,40	862,40
Teléfono Celular Marca Huawei 20 Mate Pro	Unidad	1	184,80	184,80
USD Cruzer Blade de 32 GB	Unidad	1	14,00	14,00
Servicio de Internet	Mensual	6	22,50	134,40
Impresiones y reproducciones	Hojas	8	50,00	400,00
Movilización	Unidad	2	15,00	30,00
Logística de Trabajo de Campo	Unidad	2	50,00	100,00
Servicios Básicos	Mensual	6	5,00	30,00
SUBTOTAL				2578,80
IMPREVISTOS 10%				257,88
TOTAL				2836,68

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

13.2. Cronograma

A continuación, se presenta, el cronograma de actividades realizado en la elaboración del presente proyecto de titulación, mismo que indica todas las actividades que se van a trabajar semana tras semana hasta finalizar y poder sustentar el presente tema de investigación.

Tabla 48

Cronograma de actividades

N°	Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Socialización de Líneas de Investigación de la carrera de Talento Humano.		x																							
2	Identificación del problema.			x																						
3	Planteamiento del tema.				x																					
4	Elaboración de justificación.					x																				
5	Planteamiento de objetivo general y objetivos específicos.						x																			
6	Elaboración del marco institucional y marco teórico.							x																		
7	Elaboración del Diseño Metodológico: Metodologías y técnicas a ser utilizadas en la investigación.								x																	
8	Determinación de la muestra, recursos y bibliografía.									x																
9	Presentación del Anteproyecto ante el Vicerrectorado.										x															
10	Investigación de campo: Diseño y aplicación de encuesta y entrevista. Tabulación y elaboración de gráficas, análisis cualitativo y cuantitativo.											x														
11	Desarrollo de Investigación y propuesta de acción.												x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
12	Elaboración de conclusiones y recomendaciones, y levantamiento del documento final del borrador de proyecto de Investigación.																									x
13	Entrega de borradores de proyectos de investigación de fin de carrera, de acuerdo al horario que estipule Secretaría General.																									x

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

13.3. Certificación de aprobación – Vicerrectorado



VICERRECTORADO ACADÉMICO

Loja, 07 de julio del 2021
Of. N° 206-V-ISTS-2021

Sr. Ordoñez Tapia Carlos Alberto
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TALENTO HUMANO DEL ISTS
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el proyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado **“PLAN INNOVADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2021”**, el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (el/la) Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase Mgs.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Germán Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR ACADÉMICO DEL ISTS
c/c. Estudiante, Archivo



13.4. Certificado de ejecución del proyecto



Loja, 10 de agosto de 2021

Lic.
Johana Córdova Tobar, Mgs.
COORDINADORA DE LA CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

De mis consideraciones

Reciba un cordial saludo de bienestar en sus actividades diarias y académicas

Yo, Carlos Alberto Ordóñez Tapia, con C.I: 1103265862, estudiante de Sexto Ciclo Periodo Extraordinario de la Carrera de Gestión del Talento Humano, solicito a usted muy comedidamente se me autorice la presente fecha y horario para la socialización del plan de acción de mi trabajo de tesis denominado: "*Plan innovador de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal para el sector privado de la ciudad de Loja, para el año 2021*", mismo que será socializado con todos los estudiantes de primero a sexto ciclo.

Día: martes, 17 de agosto de 2021

Hora: 20:00

Enlace: <https://meet.google.com/pnf-aiqo-rbs>

Esto, como un requisito imprescindible para obtener mi título de tercer nivel.

Por su atención y apoyo continuo, me despido.

Atentamente,

Carlos Alberto Ordóñez Tapia

Estudiante de la Carrera de Gestión del Talento humano



Recibido
Proceda con la
Socialización.

13.5. Certificado de implementación del proyecto

CERTF. N°. T.H-2021-011

Loja, 27 de Septiembre de 2021

La suscrita, Lic. Johana Córdova Tobar, **COORDINADORA DE LA TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "SUDAMERICANO**, a petición de parte interesada y en forma legal,

CERTIFICA:

Que el Señor **ORDÓÑEZ TAPIA CARLOS ALBERTO** con cédula de identidad Nro. **1103265862**, ha realizado la respectiva **SOCIALIZACIÓN Y ENTREGA DE LOS RESULTADOS DE SU PROYECTO DE TITULACIÓN** denominado **"PLAN INNOVADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2021"** a los estudiantes de la carrera de Gestión de Talento Humano.

Particular que se comunica en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.



Lic. Johana Córdova Tobar, Mgs.,
COORDINADORA DE CARRERA
T.S GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



13.6. Encuesta aplicada

Encuesta de procesos de selección de personal

La siguiente encuesta busca obtener información importante de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Le pedimos que pueda responder con toda la sinceridad cada pregunta propuesta, ya que los datos obtenidos servirán para fines académicos, que no involucran o vulneran la privacidad de la empresa.

1. Género

Masculino ()

Femenino ()

2. ¿Cuál es su rango de edad?

18 a 28 años ()

29 a 39 años ()

40 a 50 años ()

Mas de 50 años ()

3. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral, del cargo que actualmente ocupa?

Redes sociales ()

Sitios o portales de reclutamiento ()

Medios de difusión (prensa escrita, radial o televisión) ()

Sitio web de la empresa ()

Agencia de reclutamiento ()

Recomendación ()

4. ¿Usted llenó un formulario al momento de dejar su hoja de vida, con información basada a su trayectoria profesional?

Si ()

No ()

5. ¿Cuál fue o fueron las técnicas de selección de personal, que la empresa utilizó en el proceso de selección del cuál usted participó?

Pruebas de conocimiento o capacidad ()

Pruebas psicométricas ()

Pruebas de personalidad ()

Entrevistas ()

Assessment center ()

Recomendación directa ()

Otro: _____

6. ¿La información proporcionada en el anuncio publicitario del cargo solicitado por la empresa, estaba acorde con las funciones que hoy realiza en su puesto de trabajo?

Sí ()

No ()

7. ¿Cuál fue su primera impresión cuando conoció al equipo de trabajo?

Muy satisfactoria ()

Satisfactoria ()

Insatisfactoria ()

Muy insatisfactoria ()

8. ¿En la organización evalúan sus competencias y habilidades conductuales que identifiquen potencialidades a través de ejercicios de simulación?

Si ()

No ()

9. ¿Conoce usted que actualmente la empresa ha mejorado los canales, los procesos y los medios de realizar los procesos de selección de personal?

Si ()

No ()

10. ¿Cuál es el tiempo que lleva laborando en la empresa?

1 a 3 años ()

3 a 6 años ()

6 a 9 años ()

9 a 12 años ()

Más de 12 años ()

¡Gracias por su colaboración!

Enlace de Encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/18H6nArA-Cn1rnnXkg6XnR5mwYtjQELm7LvWyXhWv9DY/edit>

13.7. Entrevista aplicada

Entrevista de Selección de Personal

Estimado/a reciba un cordial saludo.

Soy estudiante de la Carrera de Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.

Solicito su ayuda con la presente entrevista, la misma que busca obtener información relevante sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de las empresas, que será manejada exclusivamente para el desarrollo de mi tema de titulación denominado "PLAN INNOVADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DEL USO DE LA HERRAMIENTA ASSESSMENT CENTER, PARA LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA EL AÑO 2021"

¡Gracias por su colaboración!

Preguntas:

1. ¿Actualmente su empresa cuenta con un Responsable de Talento Humano, que se encarga de estos procesos de selección de personal?

Si ()

No ()

2. ¿La empresa realiza los procesos de selección de personal a través de una guía o manual de selección?

Si ()

No ()

3. El personal seleccionado dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa, ¿Han generado satisfacción, competencia y desempeño laboral idóneo para el que fue contratado?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

4. ¿Conoce usted, en que consiste la aplicación de Assessment Center dentro de un proceso de selección de personal?

Si ()

No ()

- 5. ¿En la organización se evalúan las competencias y habilidades conductuales identificando potencialidades a través de ejercicios de simulación en la fase de selección de personal?**

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

¿Cuáles? _____

- 6. ¿La aplicación de los actuales procesos de reclutamiento y selección de personal que la empresa lleva, permite contratar al candidato idóneo frente a la oferta o plaza vacante?**

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

- 7. ¿Cuál es la técnica de reclutamiento de personal que utiliza su empresa?**

Agencia de reclutamiento ()

Portales web ()

Banco de datos de procesos anteriores ()

Reclutamiento virtual a través de redes sociales ()

Otros: _____

- 8. ¿Cuáles son las técnicas de selección de personal, que utiliza actualmente en los procesos de selección de su empresa?**

Entrevistas ()

Pruebas de conocimiento o capacidad ()

Pruebas psicométricas ()

Pruebas de personalidad ()

Assessment center ()

Recomendación directa ()

Otro: _____

- 9. ¿Actualmente la empresa tiene un manual de inducción de personal?**

Si ()

No ()

- 10. ¿Los trabajadores han pasado por un proceso de inducción a la organización?**

Siempre ())

A veces ())

Nunca ())

11. ¿Le gustaría mejorar su proceso de selección de personal para su empresa, incluyendo el uso de la herramienta Assessment Center, para evaluar las competencias de los trabajadores?

Si ())

No ())

¿Por qué? _____

12. ¿Le gustaría implementar en su empresa este modelo o programa a través de la técnica de selección de personal Assessment Center, una vez finalizado este proyecto de investigación?

Si ())

No ())

¿Por qué? _____

Enlace de Entrevista:

<https://docs.google.com/forms/d/10PXVTVhGvawi83ccRb4JCuhEDjZphyRoRBg7ITpab8Q/edit>

13.8. Plan de socialización

Tabla 49

Plan de Socialización

Fecha	Herramienta utilizada	Actividades	Objetivo	Contenido socializado	Día	Hora	Observaciones
17 de agosto	Google Meet	Presentación Propuesta de Acción	Presentar en forma detallada el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a través de la herramienta Assessment Center	Presentaciones Smart	Martes	20:00 (8pm)	Los compañeros manifestaron que el tema abordado es muy interesante y debería aplicárselo en las empresas, y la presentación expuesta estuvo detallada y bastante clara.

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

13.9. Certificado de abstract



CERTF. N°. 004-RH-ISTS-2021
Loja, 09 de Octubre del 2021

*El suscrito, Lic. Ricardo Javier Herrera Morillo - **DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS - CIS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "SUDAMERICANO"**, a petición de la parte interesada y en forma legal,*

CERTIFICA:

*Que el apartado **ABSTRACT** del Proyecto de Investigación de Fin de Carrera del Señor. **ORDÓÑEZ TAPIA CARLOS ALBERTO**, estudiante en proceso de titulación periodo abril – noviembre 2021 de la carrera de **TALENTO HUMANO**; está correctamente traducido, luego de haber ejecutado las correcciones emitidas por mi persona; por cuanto se autoriza la impresión y presentación dentro del empastado final previo a la disertación del proyecto.*

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.

English is a piece of cake.

Lic. Ricardo Javier Herrera Morillo.
DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS ISTS - CIS

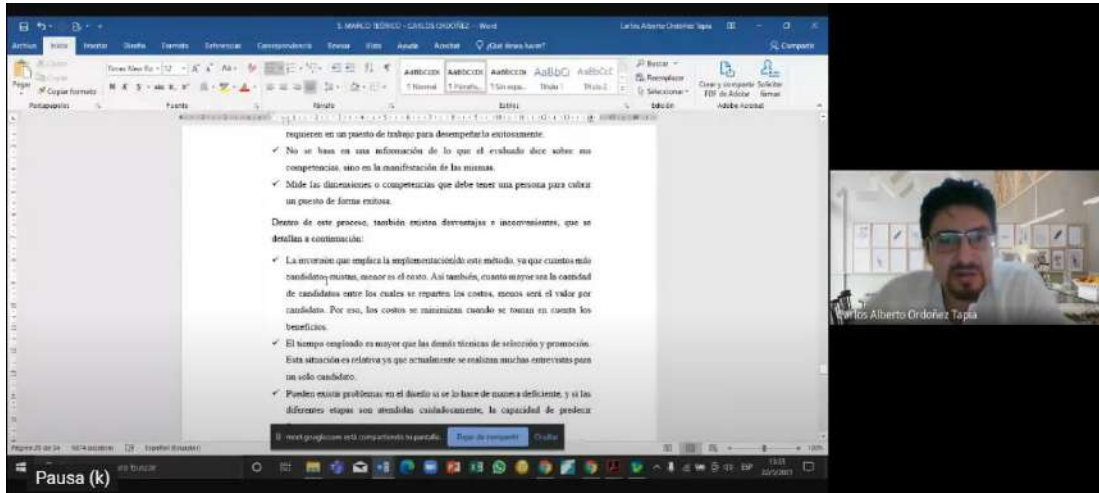
CHECKED BY
Lic. Ricardo Herrera
ENGLISH TEACHER
DATE:

13.10. Evidencias fotográficas del proceso

FASE 1

Figura 24

Exposición Fase 1



Fuente: El Autor

FASE 2

Figura 25

Cristian Poma Medina – Compañía CKLAN S.A.



Fuente: El Autor

Figura 26

Hans Delgado Bustán – Grupo DELBUS S.A.



Fuente: El Autor

Figura 27

Silvana Riofrío Peña – Centro Educativo Particular APC



Fuente: El Autor

Figura 28

Rossmery Alejandro – Santiago Papelería S.A.

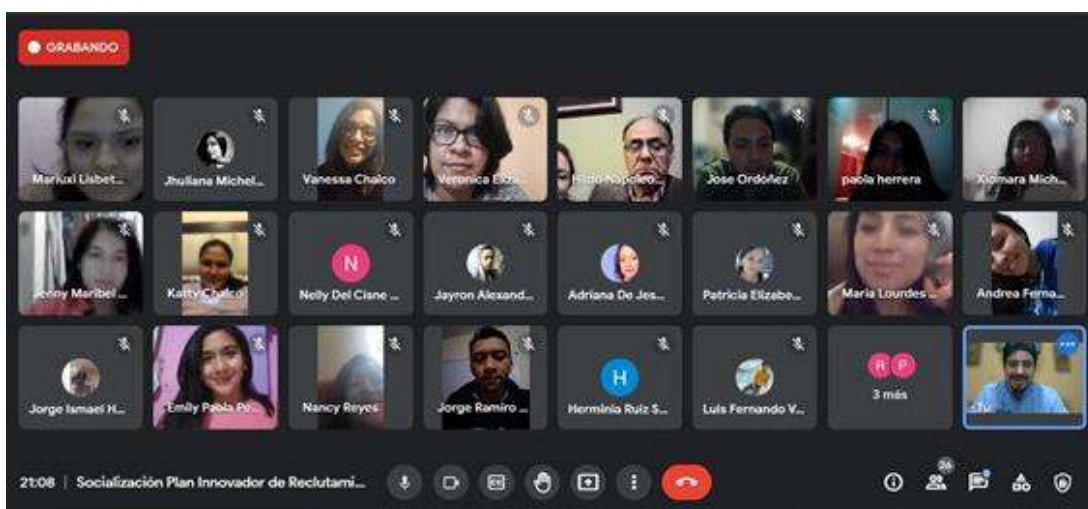


Fuente: El Autor

SOCIALIZACIÓN

Figura 29

Socialización de Propuesta de Acción



Fuente: El Autor