



FACULTAD DE POSTGRADOS

Maestría

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MENCIÓN DEARROLLO
ORGANIZACIONAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN
NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP – QUITO: 2022**

Profesor

Daniel Montalvo Figueroa

Autor (a)

Iván Andrés Carranco Jácome

RESUMEN

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP es una empresa pública que debe enfocarse en sus procesos; y, el más importante es el de selección donde se debe manejar estándares altos para encontrar al mejor candidato que cumpla con el perfil requerido y las competencias deseadas para el puesto. En la actualidad la CNT EP, no cuenta con una guía para poder tener como referencia en un proceso de selección por lo tanto el analista de selección no tiene insumo que le sirva de guía dentro del proceso de selección. Es importante manejar herramientas más eficaces para tener mejores resultados para la organización con un proceso de selección eficiente aplicando entrevista de incidentes críticos que permitan conocer las competencias del candidato y sugiriendo una herramienta eficiente como es el Assessment Center donde se puedan aplicar casos prácticos o situaciones específicas para poder conocer la reacción de los candidatos ante un hecho simulado de un caso donde se le puede ver las reacciones o decisiones en el momento.

ABSTRACT

The National Telecommunications Corporation CNT EP is a public company that must focus on its processes, and the most important is the selection process, where high standards must be managed to find the best candidate that meets the required profile and the desired competencies for the position. Currently, CNT EP does not have a guide to be used as a reference in a selection process; therefore, the selection analyst has no input to serve as a guide in the selection process. It is important to handle more effective tools to have better results for the organization with an efficient selection process by applying critical incident interviews that allow to know the competencies of the candidate and suggesting an efficient tool such as the Assessment Center where practical cases or specific situations can be applied to know the reaction of the candidates to a simulated event of a case where you can see the reactions or decisions at the time.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto del entorno interno de la organización

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, empresa pública estratégica para el país está enfocada en las Telecomunicaciones la misma que busca dar sus servicios de cobertura a nivel nacional, fue creada el 30 de octubre de 2008 tras la fusión de las ex estatales Andinatel y Pacifictel. Dos años después, la empresa absorbió a la operadora móvil estatal Alegro y en el año 2014 la CNT EP recibió una licencia para prestar servicios de televisión satelital en las islas Galápagos.

1.2. Misión y Visión de la organización

La misión de la CNT EP es: “brindar a los ecuatorianos la mejor experiencia de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs, para su desarrollo e integración al mundo, impulsando el crecimiento de nuestra gente y creando valor para la sociedad”. Y la visión de la CNT EP es: “ser la empresa líder de servicios convergentes de telecomunicaciones y TICs del Ecuador, a través de la excelencia en su gestión, el valor agregado y la experiencia que ofrece a sus clientes; que sea orgullo de los ecuatorianos”. (Fuente: CNT EP – Art. 3 y 4 - Estatuto Orgánico Por Procesos, noviembre 2021)

1.3. Principales productos y servicios de la organización y clientes

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP al ser un operador estatal ofrece telefonía de línea fija y móvil, televisión satelital e internet. Es importante precisar que este servicio es entregado a todos los ecuatorianos y a nivel nacional y con una red LTE en las principales ciudades del Ecuador, ofreciendo también equipos celulares para sus abonados con planes sociales que permitan acceder a la conectividad. Adicionalmente todos los productos de la CNT EP son comprados

a través de medios digitales, centros de atención al público e islas en centros comerciales. Tienen la finalidad de propiciar al cliente un escenario de desarrollo integrado al mundo, a través de servicios convergentes de telecomunicaciones.

1.4. Principales proveedores y competencia directa de la organización

Los proveedores directos de la CNT EP son todas aquellas empresas nacionales o extranjeras que cumplan con la ley y entreguen beneficios y productos para que la empresa los pueda comercializar. Cabe indicar que la principal competencia para la CNT EP está identificada con las otras compañías que prestan servicios de telecomunicaciones como son Claro, Movistar y Twenty, sin embargo, al ser una empresa pública se puede competir con la implementación de planes de bajos precios y sobre todo por toda la infraestructura se puede llegar a toda la ciudadanía y poder brindar el servicio y conectar al país.

1.5. Estructura del Departamento de Talento Humano de la organización

La máxima autoridad de la CNT EP constituye el Directorio del cual depende orgánicamente la Gerencia General liderada por un Gerente, responsable de la administración y gestión de la CNT EP, con nueve Gerencias Nacionales y una de ellas es la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional donde cuenta con la Gerencia de Talento Humano que está formada por la Jefatura de selección, movilidad, evaluación del talento humano, Jefatura de nómina y servicios al personal, Jefatura de relaciones laborales y la Jefatura de seguridad industrial y salud ocupacional, esta estructura de talento humano tiene que definir, gestionar y garantizar las estrategias para la gestión del talento humano, bajo principios de eficacia y eficiencia. (Fuente: CNT EP – Art. 159 - Estatuto Orgánico por procesos, noviembre 2021)

1.6. Entorno económico del país

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), el empleo informal es aquel que no está protegido por los marcos legales, no está registrado y no se remunera de acuerdo a la normativa de cada país. Adicionalmente la informalidad ha incrementado en todos los países latinoamericanos tras la pandemia, especialmente por el cierre de empresas formales; y, con la disminución de los ingresos en los hogares y falta de poder adquisitivo, aumento de los precios y la inflación también son otros factores para que las personas no tengan un trabajo formal. A septiembre del 2022 existe 354.324 personas desempleadas esto es el 4,1% de la población económicamente activa, este dato representa una reducción en el desempleo en Ecuador ya que conforme el dato estadístico a septiembre del año anterior las personas sin trabajo suman 412.441 es de un 4.9%, por lo tanto, en el año 2022 existió una reducción del desempleo en el Ecuador, según lo indicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de cada 100 plazas de trabajo 93 (noventa y tres) fueron generadas por el sector privado, y alrededor de 7 (siete) plazas fueron generadas por el sector público, como se puede observar con claridad la gran diferencia entre un sector y otro. (Fuente: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/subempleo-desempleo-cayeron-septiembre/>)

1.7. Entorno político del país

La constitución de la república del Ecuador es la carta magna define al estado ecuatoriano como un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. La crisis que sufre el país está enmarcada en la gran cantidad de políticos que existen y no permiten dar una libertad para poder crear leyes o reformas profundas que permitan al país salir adelante, considerando la pugna de poderes que existe entre el legislativo y el presidencial, quedando un país ingobernable, segundo, los procesos de descentralización del poder al nivel local han producido inestabilidad política y finalmente, ha habido una gran polarización y una gran fragmentación

dentro del sistema de partidos políticos. Con niveles de pobreza y de inseguridad que no se veían desde hace una década, causados por una ola de despidos en la actualidad lo que genera un país de riesgo y que los empresarios no quieran invertir por el riesgo país que es alto.

1.8. Entorno socio cultural

Ecuador es un país multiétnico, y su población es de herencia indígena, africana y europea. La mayoría de los ecuatorianos son mestizos, con una mezcla de ascendencia española e indígena. Más de un millón de ecuatorianos tienen ancestros africanos, y muchos de ellos viven en las regiones del noroeste: Esmeraldas y Chota. Las tradiciones culinarias varían mucho según la región: los elementos gastronómicos costeros a menudo son el pescado y las legumbres, mientras que la cocina andina prefiere la carne, el arroz y el maíz molido. Los visitantes de Ecuador pueden disfrutar frutas exóticas, sabroso marisco, como los camarones picantes marinados en limón, y una sorprendente variedad de papas entre otros sabores distintivos. Teniendo una cultura muy rica y variada lo que genera un país único.

1.9. Entorno Tecnológico

El gran aumento de los dispositivos inteligentes y la mayor automatización de las tareas han aumentado el ámbito TI para incluir la gestión de datos y dispositivos, la informática de punta, la gobernanza y más. Han dado apertura a una nueva generación de tecnologías lo que permite a la organización ser más competitiva. A lo largo del 2022, se podrá ver cómo se integra con herramientas basadas en Inteligencia Artificial (IA) la protección de los datos de las empresas, respondiendo a amenazas automáticamente y permitiendo una rápida toma de decisiones en caso de ataques. Las plataformas de monitoreo y visualización impulsadas por la gestión de riesgos en tiempo real, además de favorecer el aprendizaje automático. Por otra parte, la nube seguirá creciendo y simplificándose para hacer que las empresas

sean espacios más ágiles y seguros. Por ejemplo, se podrá apreciar cómo las diferentes industrias encontrarán más valor al tener su información en redes de data centers con alta capacidad de disponibilidad y respaldo.

1.10 Problema

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es necesario generar una guía de selección de personal de vanguardia para la administración del talento humano y su desarrollo, actualmente en la organización se ejecutan procesos de selección tradicionales y esporádicamente se aplican metodologías actualizadas a la selección por competencias, adicionalmente no existe un documento homologado que permita que todos los analistas de selección operen de una manera estándar la selección de personal y que permiten iniciar los procesos de selección y cubrir la vacante en el menor tiempo posible.

2. Revisión de Literatura:

2.1. Marco Conceptual

- **Concepto de proceso de selección de personal**

Es importante definir que es el proceso de selección para lo cual debemos conocer la definición de varios tratadistas.

(Chávez, 2016) indica que: *“La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible.”*

(JAIR, 2021)

Para definir el proceso de selección hay que resaltar lo que indica Robbins y Judge (2013), *“el proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia) con los requisitos del puesto.”* (Ahumada, 2019)

Adicionalmente según Daft y Marcic (2009), “es el proceso de determinar los talentos, habilidades, y otras actitudes que necesita una persona para realiza un trabajo.”; y, Louffat, señaló que: “La selección de trabajadores para cubrir vacantes ofertadas por la empresa es un proceso muy delicado porque se constituye en una especie de filtro que permitirá o no el ingreso de seleccionados que cubran las expectativas no solo actuales sino futuras”. (Ahumada, 2019)

Para Cuesta, A. (1999) plantea que: “La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica”. (JAVIER, 2018)

- **Fases del proceso de selección**



Referencia: (SECAP, 2022)

- **Concepto sobre Análisis del cargo**

Es importante considerar que es un: “Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al

cargo, factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten". (Champagnat, Agosto 2022)

- **Concepto de entrevista**

La entrevista, es "una herramienta que permite el contacto directo con el candidato para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, la misma que ayudará a complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales". (JAVIER, 2018)

- **Concepto de competencia**

Competencia es un "Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad" (Feliu y Rodríguez, 1996)

Para (WAYNE, 2010) indica que: "Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios". (JAIR, 2021)

Una competencia profesional son atribuciones o incumbencias ligadas a la figura profesional (tareas y funciones) que "engloban el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada», es decir, la competencia profesional alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona que son necesarias de desarrollar a través de la formación. De manera que la competencia es el resultado del proceso de calificación que permite «ser capaz de» «estar capacitado para" (Gómez-Rojas, 2015)

Competencia se refiere al *"conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada"*, conforme lo indicado por el Prof. Robert Norton del Centro de Educación y Capacitación para el Empleo, Universidad del Estado de Ohio, Columbus, USA.

- **Concepto de la palabra conducta**

Del latín conducta que significa, *"conducida o guiada"*, y el diccionario de la Real Academia Española, la define como la manera con que las personas se comportan en su vida y las acciones.

- **Concepto de competencias**

Las competencias están: *"estrechamente ligadas a las actividades profesionales, y más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto"*. (LEVY-LEBOYER, 2000)

Las competencias son "todas las características personales (conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas) que diferencian a los individuos de mayor rendimiento". (Molina, 2005)

- **Concepto de Entrevistas por Incidentes Críticos**

La entrevista por competencias o incidentes críticos tiene el objeto de *"ayudar a predecir el rendimiento laboral analizando el comportamiento pasado"*. (Molina, 2005)

La entrevista por incidentes críticos o también conocida como Entrevista de Eventos Conductuales, es una herramienta primordial que ayudara a conocer al mejor candidato por eso la importancia de manejar y prepara la entrevista.

"Es una entrevista estructurada y dirigida, en este tipo de conversación se aplica más tiempo que en otro tipo de entrevista; se basa fundamentalmente en buscar

que la persona que está siendo entrevistada “identifique y explique ejemplos, del trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de cualquier otra parte, para asegurarse que cada candidato tenga una oportunidad equitativa de demostrar su adaptabilidad”. (Alicia, 2003)

Cabe indicar además que: “el principal objetivo es obtener descripciones conductuales, sobre el desempeño de un individuo en su trabajo lo más puntualizadas posibles. El evaluador dirige la conversación para que el candidato relate historias cortas sobre situaciones críticas reales”. (Molina, 2005)

- **Diferencia entre entrevista tradicional y entrevista por Incidentes Críticos:**

<i>Entrevista tradicional</i>	<i>Entrevista por incidentes críticos</i>
<i>La persona que es entrevistada puede “suponer como actuaría” en una situación concreta</i>	<i>Toma ejemplos de conductos de la vida real</i>
<i>No sigue un patrón establecido, el entrevistado puede hablar en pasado, presente o futuro</i>	<i>La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada y se basa en el pasado</i>
<i>Esta no siempre es estructurada</i>	<i>Es una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato</i>
<i>Al ser una entrevista poco profunda, no podemos detectar la solidez de una competencia o comportamiento</i>	<i>Permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto</i>
<i>El entrevistado puede crear prejuicios</i>	<i>Inexistencias de sesgos raciales de sexo o culturales</i>

Fuente: (Molina, 2005)

- **Proceso de selección de personal Masivo**

Se la puede entender como el reclutamiento masivo para la contratación de un volumen amplio de personal para cubrir un mismo puesto dentro de una organización, y esta modalidad de selección de personal se emplea cuando hay muchas vacantes que cubrir y generalmente la organización no dispone de tiempo para la selección, podemos indicar que generalmente se usa para reforzar las fuerzas de ventas, cobranzas y producción o ante de la aparición de una necesidad concreta.

Para (Puchades, 2021) indica que *“se identifica con todo aquel proceso para encontrar a diferentes candidatos, para diferentes puestos de empleo o el mismo, pero de forma masiva. En pocas palabras, hablamos de un proceso de reclutamiento, pero en grandes volúmenes.”* (JAIR, 2021)

- **Concepto de rotación**

Según lo manifestado por Coll Morales (2020) *“la rotación de personal es considerada como el proceso de ingreso y salida de una persona de la institución y que son por factores ajenos a la jubilación o fallecimiento”.* (Palao Alarcon, 2022)

- **Concepto de Assessment Center:**

Los Assessment centers 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”.* (Acsendo a Crehana 2022 Company, s.f.)

Por lo que Los Assessment centers o centros de selección son una serie de ejercicios en donde se prueban las habilidades de los candidatos requeridos para una vacante laboral específica.

Al referirnos a la aplicación de un caso, hablamos de un ejercicio práctico que puede estar compuesto por diversas actividades; es decir, el planteamiento de una situación compleja en relación con el nivel de los participantes, que deberá ser analizada y solucionada. Estos casos deberán diseñarse con relación a las tareas que el participante realizará en el puesto de trabajo y estar relacionados con el modelo competencial de la corporación

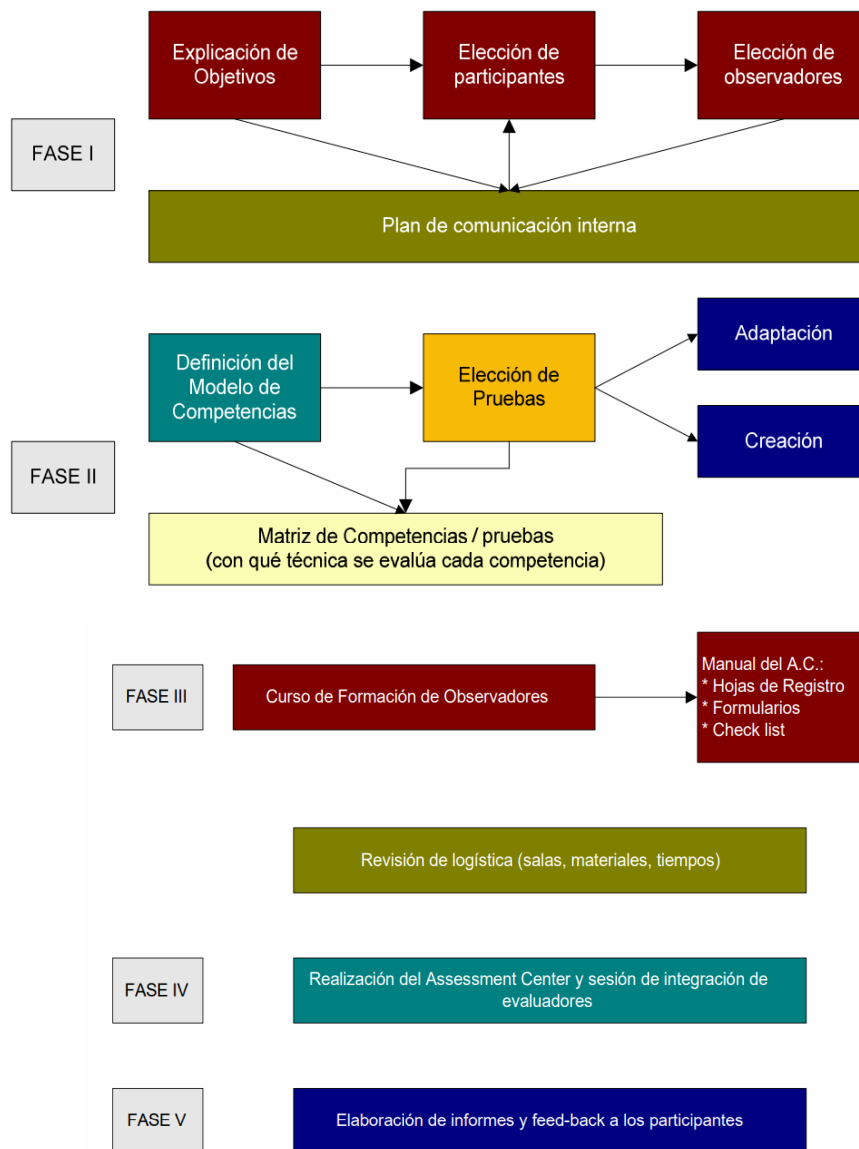
La aplicación del Assessment Center depende del tipo de cargo que se desea evaluar; en el caso de procesos de selección masivos, desde la perspectiva de esta herramienta se la puede utilizar o aplicarlo al inicio del proceso; sin embargo, en otros procesos se recomienda aplicarlo al final para definir al candidato ideal que cumpla el perfil y sobre todo tenga las competencias que se están buscando.

El Assessment Center es un sistema de evaluación de múltiples participantes, observadores y técnicas de evaluación para la selección de personal basada en competencias y esta herramienta supone la activación de esquemas lógicos y también emocionales y se basa en la conducta de los entrevistados.

“El Assessment Center se sustenta en el concepto de Competencias y se diseña a partir del modelo de Competencias definido por la Organización”. (Montalvo, 2022)

- **Fases de un proceso Assessment Center**

Es importante considerar que un proceso de Assessment Center, tenemos las siguientes fases, que pueden marcar una referencia para poderlo aplicar en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, mismas que son:

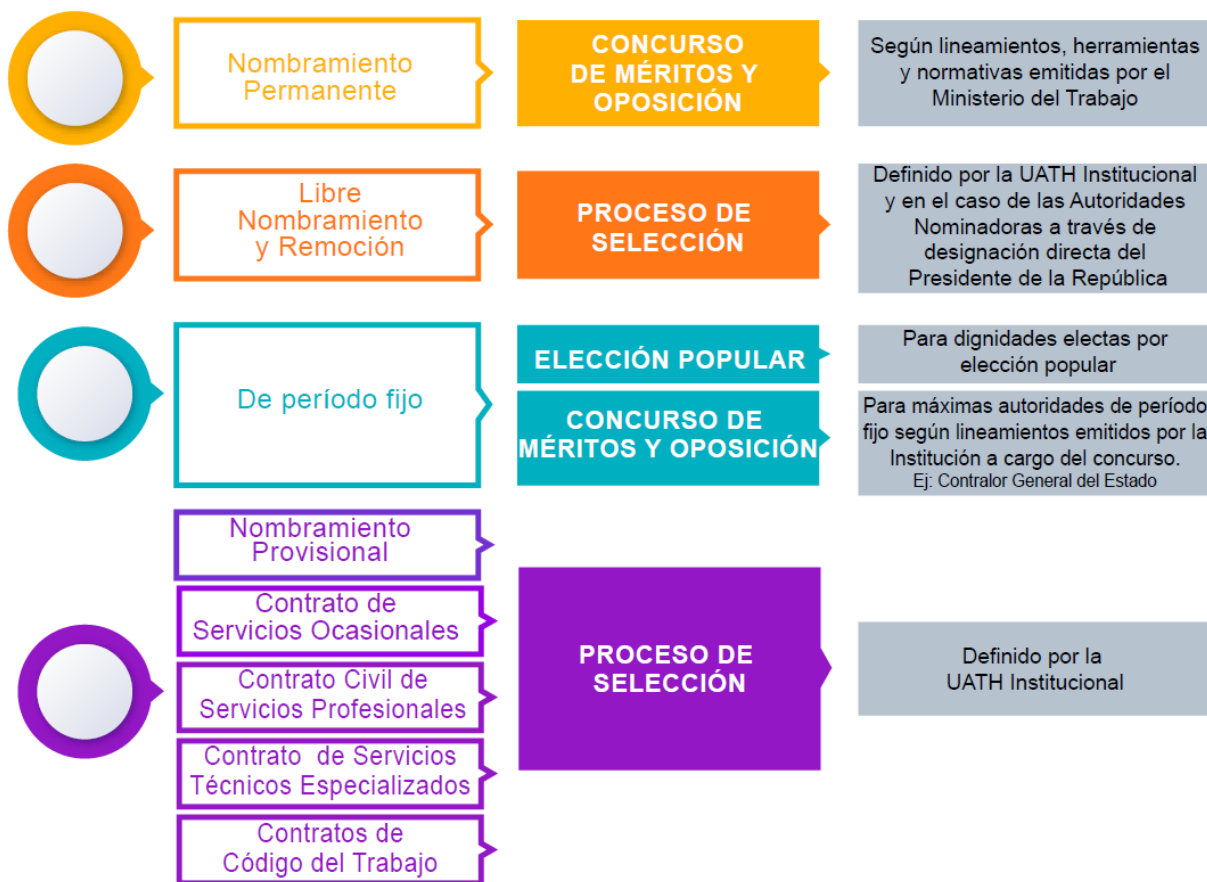


Referencia (Montalvo, 2022)

Figura No. 1

● **Incorporación de personal en el servicio público**

En el siguiente gráfico podemos identificar el proceso de selección en el sector público, mismo que se detalla a continuación:



Fuente: (SECAP, 2022)

2.2. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL PROBLEMA

En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, los procesos de selección para cargos individuales y procesos masivos por competencias siempre ha representado un problema ya que no se tiene implementado un modelo sólido para el proceso de selección basado en competencias y que permita tener una guía para todos los analista de selección de la Corporación, lo que se tiene que hacer para obtener al mejor candidato, sin embargo este tipo de problemas o situaciones ya existen y se han implementado proceso de selección por competencias en Cervecería Nacional, así como se ha implementado un diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa CEI

S.R.L.”, es decir existen trabajos sobre este tema mismos que pueden ser usados como guía.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La presente investigación tiene como objeto la elaboración de una guía de selección por competencias para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Quito: 2022.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. Identificación del Problema

¿Cómo diseño un modelo de selección por competencias para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Quito: 2022?

4.2. Efectos del Problema

Como empresa pública es necesario mejorar los procesos de selección por competencias para ingresos masivos con el fin de poder cumplir con facilidad el proceso de selección y que sea más ágil, y la empresa pueda cubrir la vacante de manera eficiente.

Adicionalmente, en la actualidad no se tiene un proceso definido mediante el cual se hagan procesos de selección por competencias en cargos con gran cantidad de convocatoria por parte de los analistas de selección de la CNT EP.

El origen de las causas es la falta de implementación de un modelo que permita ir descartando hojas de vida y poder generar un proceso enfocado en las competencias y como empresa pública la falta de presupuesto impide generar un proceso efectivo, sin embargo, en la actualidad se lo está haciendo y el objetivo de este proyecto es implementar un modelo de selección que abarque varias

metodologías de selección de personal con la mínima cantidad de recursos y fortaleciendo los conocimientos de los analistas de selección.

4.3. Causas del Problema

El factor que origina el problema es importante considerar que, en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, no tiene implementado un modelo de selección por competencias para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Quito: 2022

4.4. Escenario del Problema

De hacer una correcta implementación de un modelo para ingresos de personal, permitirá agilizar los procesos de selección y ajustarnos a los tiempos y necesidades del área requirente y disminuir las brechas entre el puesto y la persona a seleccionar; y, este modelo también implicaría un ahorro para la empresa y que no exista alta rotación de personal, y este es un beneficio directo para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP; y, se beneficiarían con un modelo aplicable y ágil que sea implementado y utilizado por todos los analistas de selección de la CNT EP.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una guía de selección por competencias para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Quito: 2022; y, que el mismo sea utilizado como insumo en los procesos de selección por parte de los analistas de selección.

6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar el proceso de selección por competencias en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

- Definir los indicadores que permitan verificar el cumplimiento del proceso de selección en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- Elaborar un documento guía para el proceso de selección basado en competencias para la selección basado por competencias para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1. Nivel de estudio:

- **Exploratorio:**

Se va a realizar un estudio exploratorio en virtud que es una temática necesaria para la organización y a la vez que es un proceso nuevo y novedoso que ayudara a implementar un modelo de selección por competencias para ingresos masivos e individuales de personal en la corporación nacional de telecomunicaciones CNT EP – Quito: 2022

- **Descriptivo:**

Realizaremos una investigación de tipo descriptiva toda vez que nos permitirá alinear de una manera adecuada el proceso de selección por competencias basados en las diferentes metodologías de procesos de selección.

7.2. Modalidad de la investigación

- **De campo:**

Realizaremos una investigación de campo ya que se tomará la información proporcionada por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP y podernos apoyar con dicha información para el cumplimiento de nuestro objetivo.

- **Documental:**

Realizaremos una investigación documental porque nos apoyaremos en la recopilación de toda fuente de información digital o física que permita tener claros los elementos que estamos investigando.

- **Proyecto de desarrollo:**

Realizaremos una investigación de desarrollo toda vez que se busca implementar un modelo basado en las diferentes metodologías para poder hacer los procesos de contratación basado en competencias.

7.3. Métodos de Investigación

- **Deductivo – Inductivo. –**

Este método nos permitirá obtener información de lo general a lo específico, para poder generar un modelo de selección por competencias para ingresos masivos e individuales de personal en la corporación nacional de telecomunicaciones CNT EP.

- **Analítico – Sintético. –**

Este método nos permitirá fragmentar todos los elementos de la investigación para poder conocer cómo está la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, para poder sistematizar la información y dar respuesta a la necesidad para la implementación de un modelo de selección por competencias para ingresos masivos e individuales de personal en la corporación nacional de telecomunicaciones CNT EP.

7.4. Población y muestra

Dado la tipología de estudio no se necesita la definición de población y muestra para este punto.

7.5. Instrumentos de Investigación

En la presente investigación vamos a utilizar el análisis de documentos toda vez que es necesario revisar la información proporcionada por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP; y, adicionalmente se utilizara la observación directa del proceso de selección existentes y poder implementar un modelo de selección por competencias para ingresos masivos e individuales de personal utilizando las diferente metodologías Y para la investigación se puede utilizar también el apoyo de entrevistas con jefes y analistas para poder conocer el criterio y experiencia.

7.6. Procedimiento de datos

Para el procesamiento de datos se utilizará la herramienta Microsoft Office, como Word, Excel y Power Point con el fin de poder evidenciar lo encontrado y poder presentar los resultados.

7.7. Protocolos de investigación

- **Protocolo para el objetivo específico 6.1:** Diseñar el proceso de selección por competencias en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es el siguiente:
 - ✚ Identificar el proceso actual
 - ✚ Análisis del proceso
 - ✚ Planteamiento del proceso futuro incluyendo competencias
- **Protocolo para el objetivo específico 6.2:** Definir los indicadores que permitan verificar el cumplimiento del proceso de selección en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es el siguiente:

- ✚ Identificar necesidades para fijar los indicadores
- ✚ Generar indicadores

- **Protocolo para el objetivo específico 6.3:** Elaborar un documento guía para el proceso de selección basado en competencias para la selección basado por competencias para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT, es el siguiente:

- ✚ Establecer un formato de guía
- ✚ Desarrollo de contenidos
- ✚ Pasos a seguir para el proceso de selección en la CNT EP

8. Resultados

- **Resultados del protocolo objetivo específico 6.1:** Diseñar el proceso por competencias en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP:

Cabe indicar que la CNT EP tiene levantado los perfiles de los cargos dicha información es importante considerar para el cumplimiento del presente protocolo.

Por lo que cada uno de los cargos ya tienen definidas las competencias proponiendo el siguiente flujograma del proceso:

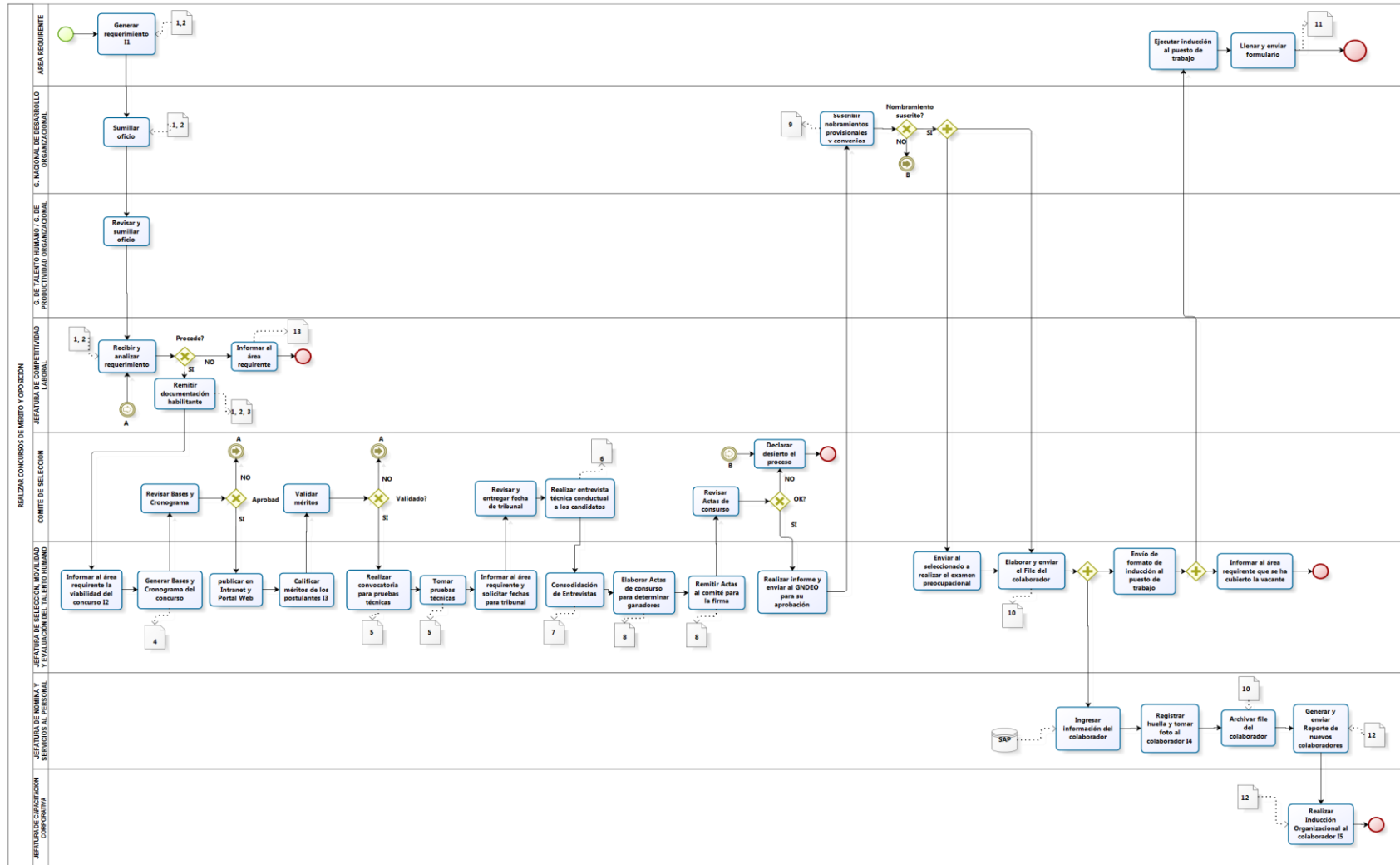


Gráfico No.1

Proceso

- **Resultados del protocolo objetivo específico 6.2:** Definir los indicadores que permitan verificar el cumplimiento del proceso de selección en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP:

Es necesario definir los siguientes indicadores con el fin de poder generar los siguientes indicadores con el fin de mejorar la gestión de la Jefatura de Selección que son:

INDICADOR DENOMINADO:
CICLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN
<p>OBJETIVO: CONOCER EL TIEMPO REAL EN EL QUE LA JEFATURA DE SELECCIÓN CUMPLE CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DESDE LA RECEPCIÓN DEL REQUERIMIENTO HASTA LA CONTRATACIÓN</p> <p>FRECUENCIA: MENSUAL</p> <p>RESPONSABLE: JEFATURA DE SELECCIÓN</p> <p>META DE CUMPLIMIENTO: 40 DÍAS EN CARGOS GERENCIALES / 35 EL RESTO DE POSICIONES</p>
<p style="text-align: center;">CÁLCULO:</p> <p style="text-align: center;">NÚMERO DE DÍAS LABORABLES ENTRE LA FECHA DE INGRESO DEL COLABORADOR Y LA FECHA DE RECEPCIÓN DEL REQUERIMIENTO A LA JEFATURA DE SELECCIÓN</p> <p style="text-align: center;">ANS = TOTAL DÍAS LABORABLES (FECHA INGRESO COLABORADOR – FECHA RECEPCIÓN REQUERIMIENTO JEFATURA DE SELECCIÓN)</p>

INDICADOR DENOMINADO:	
CUMPLIMIENTO DEL PERIODO DE PRUEBA	
<p>OBJETIVO: CONOCER EL PORCENTAJE DE CONTRATACIONES QUE SUPERAN EL PERÍODO DE PRUEBA.</p> <p>FRECUENCIA: MENSUAL</p> <p>RESPONSABLE: JEFATURA DE SELECCIÓN</p> <p>META DE CUMPLIMIENTO: 90%</p>	
<p>CÁLCULO:</p> <p>NÚMERO DE CONTRATACIONES CON MÁS DE 90 DÍAS EN EL PERIODO DE CÁLCULO / TOTAL DE CONTRATACIONES EN EL PERIODO DE CÁLCULO</p>	

INDICADOR DENOMINADO:	
CALIDAD DE SELECCIÓN	
<p>OBJETIVO: CONOCER EL PORCENTAJE DE SALIDAS CON ANTIGÜEDAD MENOR A 1 AÑO PARA MEDIR LA CALIDAD DE LA SELECCIÓN.</p> <p>FRECUENCIA: MENSUAL</p> <p>RESPONSABLE: JEFATURA DE SELECCIÓN</p> <p>META DE CUMPLIMIENTO: MENOR O IGUAL A 10 %</p>	
<p>CÁLCULO:</p> <p>NÚMERO DE SALIDAS CON ANTIGÜEDAD MENOR A 1 AÑO / TOTAL DE COLABORADORES QUE INGRESARON EN EL ÚLTIMO AÑO.</p>	

- **Resultados del protocolo objetivo específico 6.3:** Elaborar un documento guía para el proceso de selección basado en competencias para la selección basado por competencias para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT:

Es importante considerar que para poder tener un esquema de trabajo se propone lo siguiente como un documento guía para que los analistas tengan como referencia para el proceso de selección mismo que se propone la siguiente guía con las siguientes especificaciones:

ÍNDICE DE LA GUÍA:

Objetivo: Establecer una guía con lineamientos para reclutar y seleccionar personal idóneo de manera oportuna, de acuerdo a los requerimientos establecidos en cada uno de los perfiles y la cultura organizacional.

Alcance: Esta guía podrá ser utilizada para el proceso de selección de todos los colaboradores internos y todos los candidatos interés en incorporarse a las distintas posiciones de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Definiciones:

GNDEO:	Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP
GTH:	Gerencia de Talento Humano
ANS:	Analista de Selección
AN:	Analista de Nómina
JNS:	Jefatura de Selección
GA:	Gerente de Área
JA:	Jefe de Área
JSS:	Jefatura de Siso

Responsabilidad:

- La GNDEO o la JNS serán los responsables de comunicar y gestionar el proceso de selección interna.
- La GNDEO o la JNS serán los responsables de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal en cada una de las sucursales.
- Los GA son los responsables de determinar y elaborar los requerimientos de personal respectivos.
- La JSS es el responsable de realizar el chequeo médico preocupacional a través de los médicos ocupacionales, determinando la aptitud fisiológica y posible incorporación a la empresa.

Políticas:

- Para iniciar un proceso de reclutamiento y selección, el ANS o JNS deberá contar con el formato de requerimiento de personal debidamente autorizado por la GNDEO.
- Las fuentes para el reclutamiento y selección de personal, serán internas y externas, para promocionar a nuestro personal mediante concurso interno. Adicionalmente será publicado en la página web de la CNT EP con el fin de dar a conocer a todos los interesados ya que es un concurso abierto para todo el público al ser una empresa pública.
- Para los procesos de selección interna, los colaboradores deberán cumplir con un mínimo de un año dentro de la organización.
- Todo aspirante a un puesto de trabajo, deberá someterse al proceso de reclutamiento y selección definido por la CNT EP; y, además deberá cumplir con las competencias y los requisitos establecidos en el Orgánico Funcional de la CNT EP y en el perfil del cargo.
- Toda información referente a los candidatos que participen en el proceso de reclutamiento y selección será estrictamente confidencial.

- Las condiciones de raza, género, discapacidades, afiliación política o religiosa del candidato, no serán impedimentos para su participación en el proceso de reclutamiento y selección.
- El ANS o JNS verificará la veracidad de la información presentada por los candidatos, quien presente dicha información falsa o adulterada quedará fuera del proceso.
- Todos los candidatos preseleccionados deberán realizarse un examen médico preocupacional, asumiendo el costo de los mismos, en el caso de requerir exámenes adicionales, la empresa cubrirá el costo.
- En caso de que la JSS determine que el candidato no es apto para la posición, quedará fuera del proceso.

Procedimiento:

- Procedimiento de Reclutamiento y Selección para los candidatos para trabajar en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- Esta guía será aplicable para posiciones a nivel administrativo, comercial y para todo el giro del negocio y a nivel nacional de la CNT EP, una vez que sea aprobado por la máxima autoridad.

Instrucciones

I1: Los concursos de méritos y oposición se los realiza para cubrir una posición fija.

I2: Se informa mediante correo electrónico que se tiene la posición fija y que se procede a cubrirla.

I3: Se solicita al área requirente la elaboración de pruebas técnicas y la entrevista de incidentes críticos o Assessment Center dependiendo las necesidades del área

I4: Se registra huella del servidor en el lector biométrico, y se toma la foto para hacer la entrega del carnet.

I5: En las Agencias Regionales y Provincias el Analista de Talento Humano será el responsable de la inducción organizacional en su provincia.

Documentos

- 1: Oficio de requerimiento
- 2: Formulario de Requisición de personal.
- 3: Certificación de vacante / Perfil de cargo
- 4: Bases y Cronograma del concurso
- 5: Prueba Técnica
- 6: Formato de Entrevista (incidentes críticos)
- 7: Matriz de consolidación de entrevistas
- 8: Actas del concurso
- 9: Nombramiento Provisional, Convenio de Confidencialidad
- 10: File de Colaborador
- 11: Formulario de inducción al puesto de trabajo
- 12: Reporte de nuevos colaboradores de la CNT EP
- 13: Oficio de devolución al área requirente

GUIA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE
1	Petición de la Vacante GA o JA identificará la necesidad de cubrir una posición e informará a GNDEO y este a JNS. Los requerimientos pueden ser de tres tipos: <ul style="list-style-type: none">➤ Por Vacante➤ Por creación de nuevo cargo (Debidamente aprobado por la Gerencia General)➤ Por reemplazo temporal (maternidad, enfermedad, vacaciones y licencias contempladas en la ley)	Gerente de área / Jefe de área
2	Validación del perfil ANS o JNS, deberá reunirse con la GA o JA para validar la información del perfil, de acuerdo a las exigencias de la posición.	Analista de Selección / Jefe de Selección

3	<p align="center">Revisión salarial</p> <p>El ANS o JNS con la GNDEO revisará con el GA o JA la remuneración establecida para la posición, y se determinará la misma de acuerdo a la estructura salarial de la empresa.</p>	<p>Analista de Nómina / Jefe de Recursos Humanos / Gerente de Recursos Humanos</p>
4	<p align="center">Requerimiento de Cargo</p> <p>Una vez validada la información del perfil y la aprobación de la parte remunerativa, el GA o JA será el responsable de elaborar el documento de Requerimiento de personal y receptor las firmas de responsabilidad y aprobación para dar inicio al proceso.</p>	<p>Gerente de área / Jefe de área</p>
5	<p align="center">Inicio del proceso</p> <p>El ANS o JNS será el responsable de identificar las fuentes de reclutamiento interna o externas, más adecuadas de acuerdo al nivel y complejidad de la posición.</p>	<p>Analista de Selección / Jefe de Selección</p>
6	<p align="center">Pruebas Técnicas o psicológicas</p> <p>El ANS o JNS coordinará con el GA o JA, la elaboración de pruebas de conocimiento. El ANS o JNS determinará las pruebas psicotécnicas y de conocimiento a aplicar de acuerdo a cada una de las posiciones, las mismas que pueden ser vía web o de manera presencial.</p>	<p>Analista de Selección / Jefe de Selección / Gerente de Recursos Humanos / Gerente de Área / Jefe de Área</p>
7	<p align="center">Entrevista</p> <p>El ANS o JNS realizará un acercamiento inicial y pre entrevista para validar datos generales del perfil e interés del candidato hacia la vacante.</p> <p>Esta actividad se la realizará vía telefónica o medio virtual.</p> <p align="center">Entrevista por Competencias</p> <p>El ANS o JNS coordinará con el candidato preseleccionado el tiempo para desarrollar una entrevista por competencias, de acuerdo a las competencias organizacionales y específicas del</p>	

puesto. Con lo cual determinará la terna de candidatos que pasarán a la siguiente etapa.

Assessment Center

De ser necesario previa autorización del tribunal se practicará un Assessment center con el fin de poder hacer ciertas actividades que permitan conocer las competencias en un grupo de trabajadores. La entrevista será realizada por el Gerente de Área, el analista de selección, para posiciones a nivel de Jefatura o Gerencial la entrevista podrá ser realizada por el GTH o su delegado, es importante basarnos en el diccionario por competencias y estar previamente capacitados para la entrevista de incidentes críticos, adicionalmente se propone una serie de ejercicios con el fin que sean utilizados con el objetivo de ver las competencias del candidato.

El ANS o JNS conjuntamente con GA o JA determinarán la necesidad de realizar un Assessment Center. En caso de existir dicha necesidad, el ANS o JNS organizará el desarrollo de esta actividad. Para la realización de esta técnica se debe hacer lo siguiente: **Planificación de Assessment Center; Establecer los Comportamientos; Formato Final de Calificación**

Nota: Existe la posibilidad de coordinar con el GA o JA la entrevista el mismo día, en casos especiales (distancia y tiempo).

Elaboración Comparativo

El ANS o JNS con la información obtenida de la entrevista por competencias, pruebas y/o assessment center realizará un **Cuadro comparativo de Selección**, de acuerdo al formato establecido.

Ver anexo 1 al 3 (Casos para aplicación de ser el caso)

<p>Una vez realizado el proceso de entrevista o el proceso de Assessment, se realizará el informe respectivo con los tres mejores puntajes</p>	<p>Analista de Selección / Jefe de Selección</p>
<p>9 Referencias Laborales</p> <p>El ANS o JNS realizará las referencias laborales de los dos últimos trabajos de la persona seleccionada, que constaran en el informe final como referencias laborales. En caso de existir alguna novedad, se comunicará al GA o JA para decidir si avanza o suspende la contratación.</p>	<p>Analista de Selección / Jefe de Selección</p>
<p>10 Selección Candidato Finalista</p> <p>Con los resultados obtenidos en el cuadro comparativo, el ANS o JNS se reunirá con el GA o JA, para identificar la persona seleccionada. El ANS o JNS deberá sugerir el candidato que se alinee más al perfil requerido y la GA o JA, será quien decida la persona seleccionada.</p>	<p>Analista de Selección / Jefe de Selección / Gerente de Área / Jefe de Área</p>
<p>11 Chequeo Médico / SISO</p> <p>El ANS o JNS coordinará con el candidato la realización de los exámenes médicos solicitados por SISO. El ANS o JNS coordinará con SISO la realización del chequeo preocupacional, SISO, determinará la aptitud médica del candidato para ocupar la posición.</p>	<p>Analista de selección / Jefe de Selección SISO</p>
<p>12 Reunión de Propuesta</p> <p>El ANS o JNS, se reunirá con el candidato seleccionado para realizar la entrega del Formato de Bienvenida, Requisitos de Ingreso y la presentación del esquema y fechas de Incorporación.</p>	<p>Analista de Selección / Jefe de Selección</p>
<p>13 Contratación / inducción</p>	<p>Analista de Selección con el área requirente</p>

8.1. DISCUSIÓN

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP es una empresa pública donde existen proceso de selección y debe ser lo más importante para la

organización, por lo que se debería tener procesos o guías bien definidas ya que se manejan recursos públicos por lo que es necesario fortalecer el proceso de selección, por lo tanto, los analistas de selección deben tener un instrumento guía que les permitan calificar las competencias adecuadas de los candidatos, por eso es importante tener ejercicios de Assessment Center e implementar entrevistas por competencias donde nos permitan conocer a los mejores candidatos, adicionalmente al ser una empresa pública existe bastantes limitantes de recursos o lo que es más grave mucha burocracia para poder implementar procesos diferentes como es la aplicación de un Assessment Center, por la efectividad de sus resultados, sin embargo con estos pequeños cambios se puede dar un giro al proceso de selección en la CNT EP y sobre todo que el estado entienda y comprenda que la inversión en proceso de selección pueden mejorar de manera evidente los resultados de productividad para poder tener gente que cumpla con el perfil e identificar las verdaderas competencias con entrevistas técnicas, implicando indicadores a los analistas para poder controlar su productividad.

8.2. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Implementar una guía que permita tener un base para los procesos de selección por competencias, y seguir un mismo método para que sea aplicado por los analistas de selección de la CNT EP.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES:

- **Conclusión del Objetivo específico No.1**

Es importante reconocer que dentro de la CNT EP al ser una empresa pública tiene muchos procesos, sin embargo, no se evidencia una real aplicabilidad de un verdadero proceso de selección por competencias ya que cada analista dependiendo del proceso utiliza sus conocimientos y capacidades para iniciar con

el trámite de selección, es importante que dentro del proceso de selección se pueda aplicar un verdadero Assessment Center por competencias permitió un acercamiento y tener interacción directa entre los evaluadores y candidatos fortaleciendo así una cultura de mentoría obteniendo un flujo donde se pueda evidenciar al proceso de selección por competencias y una entrevista de incidentes críticos.

El proceso de selección es importante, por lo tanto, diseñar un nuevo proceso de selección donde se tenga mayor importancia a las competencias de los candidatos, con un diseño basado en competencias y al ser una empresa pública convertirse en un referente en los procesos de selección y que la selección permita conocer es al mejor candidato.

Este flujo, me permitió conocer más a la empresa ya que al especializarme en recursos humanos, debemos conocer todas las áreas y desde mi trabajo como analista de relaciones laborales, pude comprender y entender la importancia de la selección, ya que la empresa invierte tiempo y recursos por lo tanto se debe tener un flujo claro para poderlo aplicar generar mejores resultados.

- **Conclusión del Objetivo específico No.2**

A lo largo de esta investigación pude concluir que la CNT EP a través de su jefatura de selección no manejan verdaderos procesos de selección, ya que no se sabe si aplican una entrevista de incidentes críticos, Assessment center o una entrevista personal, donde el analista toma sus propias decisiones y sobre el proceso de selección por competencias no tengan indicadores claros. La medición es importante porque al tener verdaderos indicadores podemos saber cómo se está llevando el proceso de selección y saber cómo están trabajando los analistas y poderlos medir sobre todo saber cómo está el proceso de selección en la CNT EP. Por lo tanto en el presente trabajo hemos sugerido que exista un indicador para

medir el ciclo del proceso de selección, es decir cuánto nos demoramos para cubrir una vacante; otro indicador se lo denomina como cumplimiento del periodo de prueba lo que nos puede dar información importante para saber si el proceso de selección fue bien aplicado y saber si dentro del término de prueba existen salidas de la empresa, con lo cual permitiría poder saber que tenemos que mejorar el proceso de selección basado en competencias; y, el ultimo indicador que hemos propuesto es el calidad de selección para poder conocer si dentro de un año fiscal cuantas personas dejan la empresa, ya que conocer este indicador nos permite tomar planes de acción para poder mejorar el proceso y sobre todo ser más eficientes con los recursos del estado.

La importancia de los indicadores y sobre todo al ser una empresa pública es de vital importancia medir el rendimiento de los servidores en este caso de los analistas de selección para poder contratar gente con altas competencias relacionadas al cargo que se busca.

- **Conclusión del Objetivo específico No.3**

Una vez que conocemos esta realidad y que hemos redefinido el proceso de selección por competencias para la CNT EP, es preciso indicar que debemos proponer una guía para que los analistas tengan como guía para el proceso de selección, mismo que es propuesto en virtud de las necesidades del área y sobre todo de la empresa, ya que estoy seguro que la selección es lo más importante para la organización y que la presente guía pueda ser utilizada por la CNT EP para que puedan llevar un control y sobre todo que el proceso de selección sea considerado como algo importante; y, no como un simple proceso donde se pueda mal interpretar que al ser una institución pública no existen procesos establecidos y sobre todo procesos modernos donde con varias actividades podemos buscar a los mejores candidatos con casos reales y situaciones que como analistas de talento humano podemos aplicar y saber cómo procede el candidato ante algún hecho y

poder determinar las verdaderas competencias del candidato, el manual debe ser debidamente suscrito por las diferentes áreas para su respectiva aprobación y seguimiento de caso.

9.2. RECOMENDACIONES

- **Recomendación del objetivo específico No. 1**

Es importante genera un proceso de mejorar y lo que es más importante tener mecanismos donde la evaluación de las competencias sea lo más importante adicionalmente tener una guía donde permita a los Analista de Selección de la CNT EP, conocer y que pueden realizar los procesos de selección de manera más eficiente.

- **Recomendación del objetivo específico No. 2**

Es importante definir y aplicar los indicadores propuestos con el fin de conocer varios elementos que permiten saber y medir al proceso de selección y la importancia que este tiene y la efectividad que se tiene.

- **Recomendación del objetivo específico No. 2**

Se recomienda de manera prioritaria poder generar las acciones necesarias con el fin que se logre aprobar a través de la máxima autoridad esta guía para que pueda ser utilizada de manera directa en el proceso de selección por parte de los analistas.

Adicionalmente es importante considerar que a lo largo del presente proyecto se han generado varias conversaciones con los jefes de área y sobre todo con el jefe de selección por lo que se recomienda que los procesos de selección sean mejor llevados y sobre todo que al ser una empresa pública se de una verdadera inversión a los procesos de selección basado en competencias y que se puedan aplicar verdaderos Assessment Center que son ejercicios prácticos y reales. Debemos

como estado invertir en el talento humano y sobre todo tener verdaderos especialistas de selección que dominen la entrevista por incidentes críticos.

10. REFERENCIAS:

- ✚ Ahumada, R. (2019). Obtenido de <https://bit.ly/3xmAZXf>
- ✚ Alicia, A. M. (2003). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires - Argentina : Editorial Granica.
- ✚ Champagnat, L. e. (Agosto 2022). *Técnicas de selección de recursos humanos*. . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-seleccion-de-recursos-humanos/>
- ✚ CNT, E. (Diciembre de 2020). Estatuto Organico Por Procesos.
- ✚ Company, C. 2. (s.f.). *Acsendo* . Obtenido de <https://blog.acsendo.com/assessment-center-util>
- ✚ EP, CNT. (Junio de 2020). *Metodología De Clasificación De Puestos De La Cnt Ep*.
- ✚ Espinoza Guerrero, L. V. (11 de marzo de 2021). *Google Académico*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15912>
- ✚ Garzón Zúñiga, J. E. (abril de 2022). Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/35179>
- ✚ GH-ANALÍTICA. (2020). <https://ghanalitica.com/guias/assessment-center/#seccion-juegos-rol>. Obtenido de <https://ghanalitica.com/guias/assessment-center/>
- ✚ Gómez-Rojas, J. P. (2015). *Las competencias profesionales. Revista mexicana de anestesiología*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=55675>
- ✚ Instructivo, C.-E. (2013).

- ✚ JAIR, C. J. (JULIO de 2021). PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN MASIVO POR COMPETENCIAS PARA LOS PROGRAMAS DE TALENTOS 2021 DE LA EMPRESA CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. Guayaquil.
- ✚ JAVIER, A. (OCTUBRE de 2018). *CLUBENSAYOS* . (M. d. Trabajo, Ed.)
Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/Reclutamiento-RRHH/4508018.html>
- ✚ LEVY-LEBOYER, C. (2000). *Gestión de las Competencias*. (E. G. 2000, Ed.)
- ✚ Molina, M. N. (2005). *“Diseño, aplicación y validación de Entrevistas por Incidentes Críticos para la selección*. Cuenca-Ecuador.
- ✚ Montalvo, D. (2022). Maestría en Gestión del Talento Humano mención Organizacional . UDLA.
- ✚ Palao Alarcon, E. C. (2022). *Rotación de personal y la gestión logística de la municipalidad*. Lima-Perú.
- ✚ SECAP, M. d. (2022). *PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO-MODULO III*. Quito .

ANEXO 3:

EJERCICIO: No.1

ÁRBOL DE VIDA



INDICACIONES

- 1) Cada participante deberá describir el/los momentos que más han marcado su vida en el ámbito personal, familiar, profesional, etc.
- 2) Se debe armar un estructura de: "Pasado – Presente – Futuro"



MATERIALES

- El ejercicio es a libre imaginación y creatividad de cada participante, sin embargo se puede entregar:

- *revistas
- *pinturas, marcadores
- *lana
- *plastilina
- *tijera, gomas, cinta adhesiva
- *etc.



PUNTOS A EVALUAR

- Este ejercicio nos permitirá descubrir varias competencias, entre ellas:

- *Iniciativa y Creatividad
- *Recursividad
- *Trabajo en equipo
- *Planificación y organización
- *Enfoque en resultados y cumplimiento de metas
- *Comunicación, facilidad de palabra.



- Podremos conocer más a nuestros candidatos, su aspiraciones a futuro y si status actual.

Ejercicio No. 2

CASO 3 – CALL CENTER

Competencias a Evaluar: Orientación al cliente, Liderazgo, Manejo de Conflictos, Manejo de Relaciones, Trabajo bajo presión, Orden y Calidad.

Paso a Paso:

- 1) Definir el número de participantes
- 2) Entregar un rol a cada uno: Operador #1, Operador #2,, Supervisor de Call Center, Gerente de Call Center, Gerente de Ventas, Cliente #1, Cliente #2, etc.

"Usted trabaja en el call center de Corporación, y ha empezado a recibir llamadas de quejas de varios clientes, quienes indican que el producto entregado hace uno días se encuentra caducado.

Las llamadas se empiezan a multiplicar y usted ya no tiene abasto para responder tantas quejas. Muchos clientes quieren hacer la devolución del producto, reclaman la devolución inmediata de su dinero.

Debe ser sumamente cuidadoso en el manejo de estos clientes ya que no solamente existe el riesgo de que se cancele ese cliente, sino que también interpongan una queja ante la autoridad gubernamental encargada, ya que al vender productos caducados puede incluso perjudicar la salud de sus clientes.

Su objetivo es afrontar esta situación buscando el beneficio o, en caso de no ser viable, el menor daño posible para la compañía.

Tiene 5 minutos para planear la estrategia a utilizar, conforme a su rol.

Ejercicio No. 3

El Billete Falso

Un señor entra a una farmacia para comprar un medicamento en 60 \$. Entrega al vendedor 100 \$, pero como el negocio acaba de abrir, en la caja no hay sencillo para dar el vuelto.

Entonces el vendedor toma el billete de 100 \$ y va al restaurante de al lado para cambiarlo por 10 billetes de 10 \$: Vuelve al negocio y entrega el resto al cliente. En esa mañana, pero más tarde, el propietario del restaurante entra en la farmacia y le dice al vendedor: "¡Este billete de 100 \$ es falso!". El vendedor confundido, se disculpa, vuelve a tomar el billete falso y da al propietario del restaurante dos billetes auténticos de 50 \$.

¿Cuánto perdió la farmacia?

Ejercicio No. 4

ASSESSMENT CENTER – SUBMARINOS



CASO DE ESTUDIO:

“Mi cometido en tiempo de guerra como comandante de submarinos es hundir barcos enemigos. Para tener éxito en esta tarea necesito oficiales y tripulantes que me ayuden, no solo han de ser eficientes en las tareas que se les asigne, sino que han de disfrutar haciéndolas”

Capitán de Corbeta. Wolfgang Luth
Comandante de submarinos.
Kriegsmarine (Marina de Guerra Alemana)
2da Guerra Mundial.

ANTECEDENTES

La vida a bordo de un submarino tiene largos periodos de monotonía y uno tiene que aprender a resistirla durante semanas interminables. No hay ninguna distinción entre el día y la noche, los días de la semana y los domingos no se diferencian, tampoco se da regularidad a la alternancia de las estaciones del año. Las enfermedades siempre están a la orden del día, incluso los hombres más capacitados y sanos padecen bajo el cambio perpetuo del clima durante el tiempo que se está de patrulla, se pasa del calor extremo del trópico al frío cortante del mar del norte. El constante estrépito, el balanceo del submarino, el espacio reducido y el olor a diésel producen la llamada “caneurosis” más conocida como claustrofobia, he visto muchachos de 23 años ex boxeadores que luego de dos años de servicio ya no son aptos para la vida en el mar. Otro punto importante es el origen de la

tripulación, la mayoría de los oficiales son universitarios con títulos tan disímiles como Doctor en Filosofía hasta Maestro de primaria. Los tripulantes por lo general no terminaron la educación media, hay Jardineros, Carpinteros, Campesinos y hasta un ex Payaso de circo. Hacer que ellos se pongan de acuerdo no es fácil, la disciplina militar ayuda mucho, pero en un espacio tan cerrado y estando tan lejos de tierra firme es difícil motivar al personal, mantener el enfoque en el cumplimiento del objetivo y que la convivencia sea lo más llevadera posible. Me habría gustado que alguien me enseñe como hacer esto en la Escuela de Submarinos.

PROBLEMAS

Desde hace tres meses tenemos a bordo a un Alférez recién graduado el cual fue el primero en de su promoción, es muy inteligente, tiene sangre fría y toma decisiones importantes en segundos, lo único malo es que no sabe cómo tratar a los tripulantes, es demasiado déspota y tengo temor que con el tiempo genere antipatía con el resto. Además, estoy notando que la moral esta baja, nos han llegado noticias que la guerra en Europa no está favoreciendo al Fuhrer, no sé si se lo comunicamos al personal para ver cuál es su opinión. También desde hace dos semanas que no hundimos a un buque enemigo, mi tripulación empieza a impacientarse, he escuchado rumores sobre quien tiene la culpa de la falta de resultados y todo apunta hacia mí, al final yo soy el comandante y debo resolver todos los problemas.

CONSIDERACIONES

- Usted es el comandante del Submarino.
- Identifiqué los problemas internos, planteé una solución para cada uno.
- Piense en una estrategia para motivar a su personal, mantener el enfoque y hacer llevadera su estadía.

Ejercicio No. 4
ASSESSMENT CENTER: CARRERA DE AUTOS



Ocho autos, de marcas y colores diferentes están alineados, uno al lado del otro, para una carrera. Establezca el orden en que los autos están ubicados, basándose en las siguientes informaciones:

- ✓ El Ferrari esta entre el auto rojo y el gris.
- ✓ El auto gris está a la izquierda del Lotus.
- ✓ El McLaren es el segundo auto a la izquierda del Ferrari y el primero a la derecha del auto azul.
- ✓ El Tyrrell no tiene ningún auto a su derecha y esta después del auto negro
- ✓ El auto negro esta entre el Tyrrell y el auto amarillo.
- ✓ El Shadow no tiene ningún auto a la izquierda; está a la izquierda del auto verde
- ✓ A la derecha del auto verde está el March.
- ✓ El Lotus es el segundo auto a la derecha del auto crema y el segundo a la izquierda del auto marrón.
- ✓ La Lola es el segundo a la izquierda del Izo.

Usted dispone de 8 minutos para la resolución

Anexo 4

MATRIZ DE CALIFICACIONES																			
Posición: Analista Financiero Senior Fecha: 28 de Enero del 2022 Evaluador: Daniela Zumárraga & Julio Brenes & Cristina Cañizares Una vez evaluados los candidatos a través del proceso de entrevista califique las competencias blandas y conocimientos técnicos utilizando la siguiente escala:																			
		E	Persona Especialista	90% - 100%															
		P	Persona en Desarrollo	70% - 89%															
		I	Persona Inexperta	50% - 69%															
Definición de Competencias a evaluar:																			
COMPETENCIA		DEFINICIÓN																	
Orientación al logro		Es evidencia en una fuerte motivación por alcanzar los objetivos planteados, orientando sus esfuerzos a obtener los resultados esperados, demostrando compromiso y sentido de urgencia respecto a las decisiones que permiten el avance de los procesos.																	
Iniciativa		Se trata de la predisposición a ser el primero en actuar u ofrecer una respuesta/solución. Implica la capacidad de comportarse de manera proactiva en el presente y no sólo enfocarse en lo que hay que hacer en el futuro.																	
Pensamiento estratégico		Es la capacidad de visualizar la mayor cantidad de factores (causas, consecuencias) asociados a determinada situación, planificando mentalmente las acciones a seguir (estrategia) para no perjudicar y/o alcanzar el logro de los objetivos planteados.																	
Búsqueda de información		Consiste en la capacidad de buscar y encontrar información adicional, que va más allá de lo solicitado o de lo que se espera de determinado puesto pero que resulta relevante o necesaria la toma de decisiones.																	
Verificar el perfil del cargo																			
Evaluadores	Candidatos	SALARIO		PERFIL REQUERIDO		P. PSICOTÉCNICA				COMPETENCIAS BLANDAS				CONOCIMIENTOS TÉCNICOS				Promedio	Total
		Aspiración Salarial	Desable Titulo de Tercer Nivel	2 Años de Experiencia	Resultado en porcentaje	Orientación a Resultados	iniciativa	Pensamiento o Estratégico	Búsqueda de la información	Evaluación de Excel	Análisis Financiero & Estado Financiero	Planeación de Efectivo	Valoración de Proyectos y Empresas	Costos de Manufactura					
Daniela Zumárraga	María José Parra	\$ 1.500	CUMPLE	CUMPLE	87	100	89	100	100	66	100	89	89	60	92,41				
Cristina Cañizares						100	100	100	100										
Julio Brenes						100	89	89	100										
Daniela Zumárraga	Soledad Arguello	\$ 1.400	CUMPLE	CUMPLE	90	100	100	89	100	89	100	89	89	89	93,65				
Cristina Cañizares						100	100	89	100										
Julio Brenes						100	89	89	100										

Anexo 5

