



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**TÍTULO DEL TRABAJO**

**MODELO DE PROCESOS PARA LA SELECCIÓN DE ASPIRANTES A  
PUESTOS DE ASISTENCIA OPERATIVA, COMO APOYO A LAS  
COORDINACIONES ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS  
AMÉRICAS.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
Para obtener el título de Psicólogo Organizacional**

**Profesor guía  
Dr. Stevens Obando**

**Autor**

**Carlos Alberto Galarza Simbaña**

**Año  
2011**

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
Laureate International Universities®

---

Stevens Obando

Doctor en Psicología Industrial

C.I. 40087998-7

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
Laureate International Universities®

---

Carlos Galarza

C. I. 171783275-0



## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a todos quienes colaboraron para la realización de este proyecto, en especial a mis padres y mentores, Dios les bendiga por su dedicación en formarme.

También extendiendo este agradecimiento al apoyo brindado por el área de recursos humanos de la Universidad de las Américas, su colaboración y experiencia corroboraron, a que los datos proporcionados en este trabajo, sean prácticos y objetivos.



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Emanuel (Dios con nosotros), su amor es todo para mí.

“En el amor no hay temor, sino que el perfecto amor echa fuera todo temor.”

La Biblia

## RESUMEN

El presente trabajo inicio con la validación de los descriptivos de cargo y con el desarrollo de un diccionario de competencias: generales, específicas y técnicas. Esto permitió tener un panorama claro para el diseño práctico de los procedimientos involucrados en un sistema de selección por competencias. Para cada procedimiento se estableció un determinado tiempo con el objetivo de organizar el proceso de selección propuesto.

En el desarrollo del proyecto se adaptaron varias herramientas que actualmente permiten evaluar los indicadores previamente establecidos en el perfil ideal de cada puesto. Los parámetros que se registraron en los perfiles operativos, implican requisitos personales y profesionales que deben cumplir los candidatos, estos requisitos se presentan en el perfil ideal, como las competencias que cada puesto operativo debe cumplir, y dichas competencias tienen diferentes niveles según las necesidades específicas del puesto.

El objetivo principal del proyecto, fue la creación de un nuevo sistema de selección por competencias, que le permitirá a la Universidad de las Américas, mejorar la calidad del talento humano que incorpora periódicamente a las actividades operativas; las cuales son el apoyo diario para el desenvolvimiento efectivo de las áreas académicas, que requieren un constante soporte operativo, con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales LAUREATE-ULDA, que directrizan el rumbo que tomará la organización.

Por último, todos los elementos que se registran en este documento, son la base para futuras investigaciones y aplicaciones, que requirieren otros subsistemas del departamento de Recursos Humanos, por ejemplo la capacitación y la evaluación del desempeño, pueden ser mejoradas a partir de los datos proporcionados en este trabajo.

## ABSTRACT

This present work started with the descriptive of charge update and with the development of a dictionary of general, specific and technical competencies. This allowed to have a clear vision for the practical design of the procedures involved in the selection by competencies for the positions of operative assistance. For each procedure a specific time was established with the objective of organizing the process of selection proposed.

Several tools were adapted in the development of the project. These tools allow to evaluate the indicators that were previously established in the ideal profile for each position. The parameters registered in the profile for the operative positions imply personal and professional requirements. These requirements are presented in the ideal profile as well as the necessary competencies for each operative position, competencies which have different levels according to the specific needs for the position.

The main objective of the project is related to the creation of a new system of selection by competencies which will allow Universidad de las Américas to improve the quality of the human talent incorporated periodically to the operative activities. Operative activities are the daily operative support for the effective performance of the academic areas. Academic areas are the basic column of this organization; as a consequence, they require a permanent operative support in order to accomplish the institutional objectives LAUREATE-UDLA which lead the direction that the organization will follow.

To sum it up, all the elements registered in this document are the basis for future research and applications that other subsystems from the Human resources department may require, for example the training and the evaluation of performance that can be fostered from the data given in this present work

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
---------------------------	---

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 Introducción a la Organización**

1.1.1 Historia.....	3
1.1.2 Lineamientos estratégicos UDLA.....	3
1.1.2.1 Misión.....	3
1.1.2.2 Visión.....	4
1.1.2.3 Valores.....	4
1.1.2.4 Objetivos institucionales.....	4
1.1.3 Análisis del entorno.....	5
1.1.4 Estrategias y políticas.....	7
1.1.5 Organigrama.....	8

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 Factores Relevantes del Proyecto** 11

2.1.1 Planificación del talento humano.....	11
2.1.2 Diseño del puesto.....	13
2.1.3 Análisis del puesto.....	14
2.1.4 Descripción de puesto.....	15
2.1.5 Importancia de los descriptivos de puestos para selección de persona.....	16
2.1.6 Reclutamiento.....	16
2.1.6.1 Qué es reclutamiento.....	16
2.1.6.2 Mercado y contexto del reclutamiento.....	17
2.1.6.3 Importancia del reclutamientos.....	17
2.1.6.4 Formas de reclutamiento.....	17
2.1.6.4.1 Reclutamiento interno.....	18

2.1.6.4.2	Reclutamiento externo .....	18
2.1.6.4.3	Reclutamiento Mixto.....	18
2.1.6.4.4	Evaluación de los resultados del reclutamiento.	18
2.1.7	Qué es selección de personal.....	20
2.1.7.1	Aspectos legales en la selección del personal.....	16
2.1.7.2	Importancia de selección del personal.....	21
2.1.7.3	Objetivo de selección del personal.....	21
2.1.7.4	La selección como un proceso de comparación.....	21
2.1.7.5.	La selección como un proceso de decisión y elección.....	22
2.1.7.6	Modelo de colocación, selección, clasificación y valor agregado de los candidatos.....	23
2.1.7.6.1	Modelo de colocación.....	23
2.1.7.6.2	Modelo de selección.....	23
2.1.7.6.3	Modelo de clasificación.....	24
2.1.7.6.4	Modelo de valor agregado.....	

## CAPÍTULO III

<b>3.1</b>	<b>Bases para la selección del personal por competencias</b>	<b>25</b>
3.1.1	Qué son competencias.....	25
3.1.1.1	Tipos de competencias.....	26
3.1.1.2	Grados de competencias.....	26
3.1.2	Diccionario de competencias.....	26
3.1.2.1	Diccionario de competencias UDLA.....	26
3.1.3	Perfil por competencias.....	32
3.1.4	Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias	32
3.1.5	Importancia de un esquema global por competencias.....	32
3.1.6	Sistema de incorporación de personal basado en competencias.....	33
3.1.6.1	Proceso de reclutamiento por competencias.....	33
3.1.6.2	Alternativas del reclutamiento UDLA para vacantes operativas.....	34
3.1.6.3	Proceso de selección por competencias.....	35

3.1.7	Técnica de selección.....	35
3.1.7.1	Entrevista de selección.....	36
3.1.7.1.1	Tipos de entrevista.....	36
3.1.7.1.2	Rol de los entrevistadores.....	38
3.1.7.1.3	Entrevistas por competencias.....	38
3.1.7.1.4	Esquema de una entrevista por competencias...	39
3.1.7.1.5	Registro de la entrevista por competencias.....	39
3.1.7.2	Pruebas de conocimientos o de capacidades.....	41
3.1.7.2.1	Test Wonderlic.....	41
3.1.7.3	Pruebas de personalidad.....	41
3.1.7.3.1	MBTI Básico.....	41
3.1.7.4	Técnicas de simulación.....	42
3.1.7.4.1	Características de la entrevista de incidentes crítico.....	42
3.1.8	Evaluación de los resultados de la selección de personal.....	43
3.1.9	Resultados del proceso de selección.....	44
3.1.10	Procesos de inducción.....	44
3.1.10.2	Introducción al puesto.....	44
3.1.10.3	Aspectos legales en el proceso de inducción.....	45
3.1.11	Supervisión y control del proyecto.....	45
3.1.12	Mapa del proyecto.....	46

## CAPÍTULO IV

<b>4.1</b>	<b>Procesos de selección por competencias UDLA</b>	<b>47</b>
4.1.1	La necesidad de estructurar un proceso de selección por competencias.....	47
4.1.2	Matriz para identificar las actividades esenciales del puesto.....	47
4.1.3	Aplicación de la matriz para identificar las actividades esenciales de los puestos operativos del área de Recursos Humanos.....	48

4.1.4	Construcción de perfiles de cargo y descriptivos de puestos operativos del área de Recursos Humanos de la UDLA.....	53
4.1.5	Profesiogramas de los puestos .....	61
4.1.6	Proceso de selección por competencias UDLA.....	65
4.1.6.1	Objetivo del proceso de selección por competencias...	65
4.1.6.2	Alcance del proceso de selección por competencias...	65
4.1.6.3.	Peso de los resultado obtenidos en las técnicas de selección.....	65
4.1.6.4	Procedimiento de la selección por competencias de puestos administrativos UDLA.....	65
	Diagrama de flujo para el proceso de selección de	
4.1.6.5	puestos operativos UDLA.....	67
	Conclusiones .....	68
	Recomendaciones .....	69
	Bibliografía .....	70
	Anexos .....	72

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Laureate International Universities®

## **INTRODUCCIÓN:**

El proyecto que se presenta a continuación se realizó en el departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Américas, con el fin de normar la selección de personal. Para cumplir el objetivo fundamental del proyecto se diseñó un modelo vanguardista de selección por competencias, el cual se detalla a lo largo de los capítulos, sin embargo todos los procesos aquí normados se enfocaron a los puestos operativos, no directivos, debido a que estos últimos demandan mayor atención de las autoridades que representan a la organización, y generalmente la selección de este tipo de cargos se lo realiza a través de una consultora.

El proceso de selección por competencias permite identificar oportunamente las mejores opciones que brinda un escenario de postulantes bien diferenciado; esto demanda el levantamiento y la validación de una serie de componentes, como el perfil ideal y las competencias del puesto, que van a definir las cualidades y habilidades que deben cumplir los integrantes idóneos.

Los estándares requeridos en un proceso de selección permiten realizar una adecuada apreciación de los aspirantes a un cargo, esta apreciación puede ser visualizada al existir un modelo de selección, que ayudará a direccionar y dimensionar las necesidades de cada cargo, con el fin de satisfacer efectivamente la demanda de los puestos de asistencia operativa.

Si la selección de personal en una organización careciera de procesos estructurados, dicha organización tendría que reclutar y seleccionar empleados sin tener parámetros claros que encajen en las necesidades y la cultura de la organización. Esta práctica de selección traería consecuencias desfavorables en el cumplimiento de objetivos departamentales, por esto cualquier tipo de selección que adopte una empresa debe cumplir con procedimientos básicos debidamente estructurados.

“La selección de personal es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Los postulantes que superan las mismas continúan hacia las etapas siguientes. Si no consiguen superar las dificultades, son descalificados y salen del proceso.”<sup>1</sup>

También se puede visualizar a la selección de personal como un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación (...). Así el punto de partida para elaborar un proceso de selecciones la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse. (Chiavenato, 2002, pp. 115)

Un modelo de selección aporta con procesos que buscan atraer candidatos disponibles y adecuadamente calificados para determinados puestos, una vez que estos estén vacantes. El presente proyecto aporta con la creación de los procedimientos involucrados en un sistema de selección por competencias, así como la validación de la información de los perfiles y descriptivos de cargos; y la selección de herramientas útiles, para un proceso de selección rápido y efectivo.

---

<sup>1</sup>CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill, pp. 130.

## DESARROLLO DEL TRABAJO

### CAPÍTULO I

#### 1.1. Introducción a la organización

En este primer capítulo, se describirá a la Universidad de las Américas como la organización en la cual se desarrollo el proyecto, además se analizará su entorno desde varias perspectivas.

##### 1.1.1. Historia

Hace dieciocho años, en 1993, empezó en el Ecuador lo que es hoy la Universidad de las Américas, con el propósito de formar jóvenes que sean capaces de enfrentar los desafíos que presentan en la vida profesional. En junio del 2005 la Universidad de las Américas, se incorpora a Laureate International Universities, la Red privada más grande a nivel mundial de instituciones de educación superior, de allí esta organización ha tenido un rápido crecimiento global, lo que a demandó la creación de diferentes procesos de calidad, para estar al altura de dicho crecimiento; buscando siempre la innovación y mejora en sus actividades, que estructuran firmemente el sueño que tiene esta organización, ser una Universidad de referencia a nivel nacional e internacional, en términos de excelencia y calidad.

##### 1.1.2. Lineamientos Estratégicos UDLA

Según la planificación estratégica vigente del periodo 2007-2012, los lineamientos establecidos que seguirá la Universidad de las Américas son los siguientes{en los cuales se ha enfatizado aspecto claves en el proyecto}:

###### 1.1.2.1. Misión:

Somos parte de Laureate, la mayor red internacional de educación superior formamos personas competentes, emprendedoras, exitosas y con visión global; comprometidos con la sociedad en base a excelencia y valores.

#### **1.1.2.2. Visión:**

Crear un modelo de referencia para la educación superior ecuatoriana, construir una comunidad universitaria orgullosa y comprometida con el país buscando de manera constante, la realización personal y profesional de sus miembros.

#### **1.1.2.3. Valores:**

- **Rigor académico.-** Entendido como la combinación de excelencia con exigencia. Esto es la búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas, junto a elevados estándares de promoción académica para estudiantes, docentes e investigadores.

- **Conducta ética.-** Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico.

- **Innovación.-** Entendida como la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad.

#### **1.1.2.4. Objetivos institucionales:**

- **Calidad académica.-** *La calidad en las actividades educativas, ha sido uno de los cimientos con que la Universidad de las Américas ha trabajado desde su inicio. Al nivel más general, se entiende a la calidad, como una actitud de mejoramiento continuo caracterizado por una constante evaluación. A un estándar más concreto, la atención se centra en el mismo proceso educativo y en sus distintos componentes o funciones a saber: a) la gestión administrativa; b) la docencia; c) la investigación; y, d) la vinculación con la colectividad.*

*En su primera etapa la Universidad se concentró en las dos primeras funciones antes mencionadas, esto consistió en establecer una estructura organizacional*

*y un conjunto de procesos administrativos y académicos que permitiesen desarrollar de manera eficaz y eficiente su función, y al mismo tiempo asegurar una docencia de calidad como soporte fundamental de los distintos programas que se ofrece. En la segunda etapa el énfasis será en la investigación y en la vinculación con la colectividad, a fin de continuar incrementando los niveles de calidad.*

*- **Calidad de servicios al estudiante.**- La Universidad ha trabajado permanentemente en combinar la calidad académica con un ambiente de estudios favorables y con servicios administrativos eficientes. Esto incluye el desarrollo de una infraestructura moderna y funcional; sistemas de información académica y de gestiones administrativas ágiles y oportunas. En esa línea, se incluyen procesos de control interno, evaluación continua y mejoramiento de los servicios tanto a estudiantes como a docentes.*

*- **Diversificación de la oferta educativa.**- Estrechamente vinculado al objetivo de calidad se encuentra el de diversificación de la oferta educativa, que tiende a ofrecer mayores alternativas a la comunidad incursionar en áreas más desafiantes, con requisitos más fuertes en términos de investigación científica y tecnológica.*

### **1.1.3. Análisis del Entorno**

Es fundamental que las organizaciones conozcan el entorno en el cual se desenvuelven, y aún más importante es que estén en la capacidad de identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que deben enfrentar, con la finalidad de visualizar un escenario completo en el que encontrarán varios obstáculos y/o desafíos que deberán ser superados para alcanzar metas de alto impacto.

El análisis del entorno que contribuye en el proyecto como un instrumento de matización y segmentación de los aspectos que influyen en las actividades que

desarrolla la institución. Los aspectos más significativos que conciernen a la Universidad de las Américas son los siguientes:

- **Aspectos socioeconómicos.**-La tendencia a la globalización e internacionalización de las relaciones económicas y sociales se presenta como la principal característica en este aspecto. La Universidad de las Américas al pertenecer a la red Laureate tiene la ventaja de implementar varias políticas y sistemas de calidad probados a nivel internacional en las diferentes universidades que conforman la red, esto le ha permitido crecer y desarrollarse con estándares de calidad mundial.
- **Aspectos políticos.**- El Ecuador vive un momento de profundas transformaciones en el campo político, en relación a las constantes reformas laborales, que tienen como objetivo: la inclusión social y el mejoramiento del bienestar laboral, esto demanda una constante atención a las normativas vigentes para evitar sanciones y promover acciones dignas de reconocimiento.
- **Aspectos tecnológicos.**-Actualmente la internet es el medio más utilizado para el reclutamiento de personal, debido a la gran agilidad con que se ingresa, procesa y remite la información, lo que ha significado un claro ahorro de recursos. Estos avances en el procesamiento de la información han pasado a formar parte de los instrumentos contemporáneos en la selección de personal.
- **Aspectos ambientales.**- Un subproducto negativo del acelerado avance tecnológico, ha sido la fuerte degradación del medio ambiente. La deforestación, la desertificación, la destrucción de la capa de ozono y el calentamiento global son cuatro de los fenómenos de mayor impacto en este ámbito. Se hace imprescindible incorporar esta temática como un área de formación transversal para la totalidad de la comunidad universitaria.

#### **1.1.4. Estrategias y políticas de la organización**

##### ***Desarrollo de la Investigación Aplicada:***

*La Universidad de las Américas, en busca del mejoramiento de la calidad de la educación superior y la formación del talento humano que sea capaz de asumir el reto que nos impone la educación del siglo XXI, considera como objetivo el incentivar la práctica investigativa. El aprender a investigar es un proceso largo y complejo, que comprende diversas dimensiones y etapas formativas, tales como:*

- 1. Un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad*
- 2. Una sólida formación general y un creciente dominio de los conocimientos sobre un área específica de la realidad, pues éstos son la base y el punto de partida para poder aportar nuevos conocimientos.*
- 3. La práctica investigativa misma por medio de la cual las teorías, principios, conceptos, métodos y técnicas dejan de ser simples enunciados para convertirse en algo concreto y vivencial, constituye la tercera condición indispensable.*

*Las primeras iniciativas que ya han arrancado e incluyen el desarrollo de proyectos puntuales de investigación, además del lanzamiento de un sistema de publicaciones UDLA que permita difundir los resultados de investigaciones de docentes y estudiantes de la Universidad. La Universidad pretende seguir impulsando proyectos autofinanciados de investigación en distintas áreas.*

##### ***Vinculación con la colectividad:***

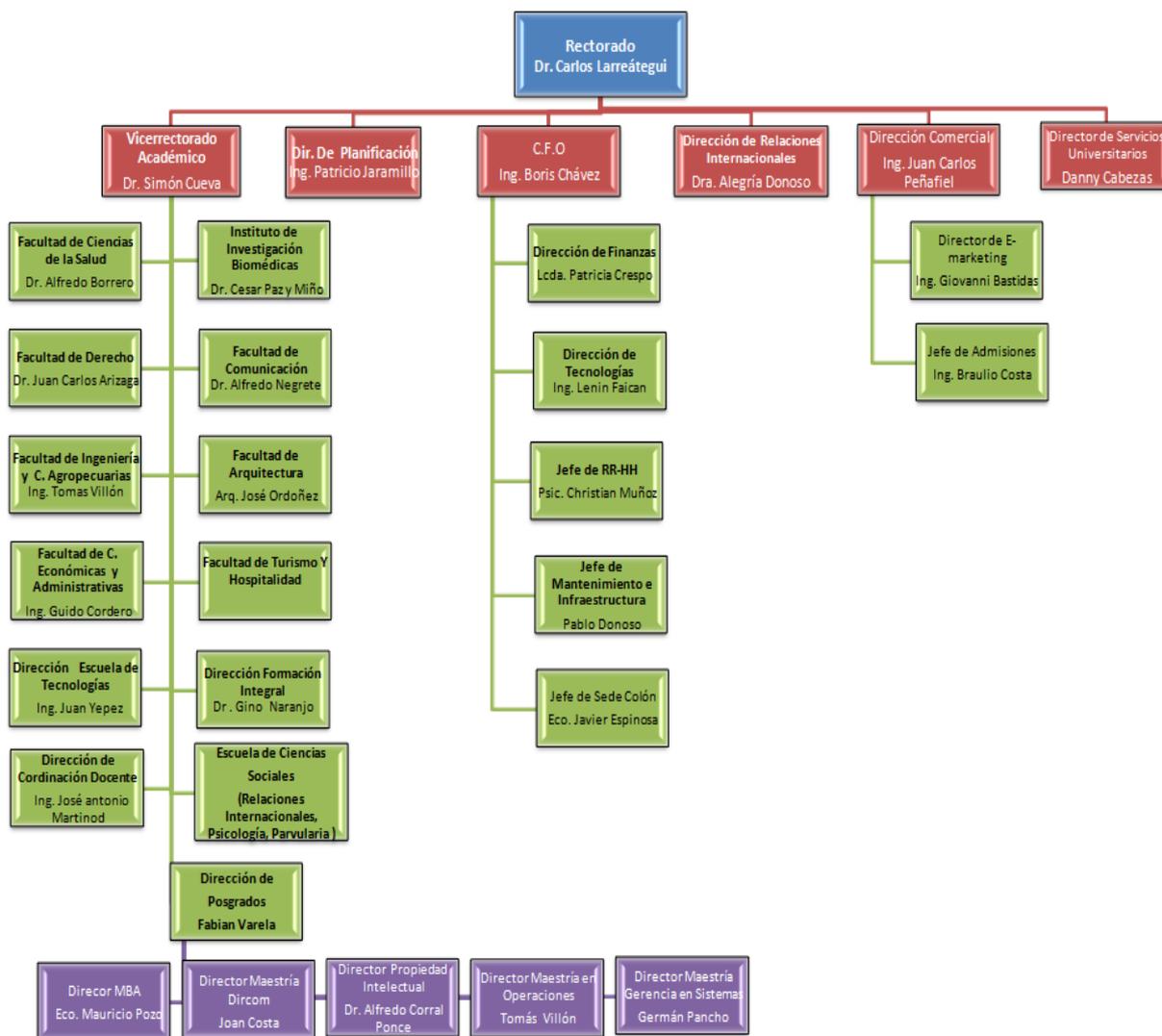
*Se define, por una parte, a partir de la necesidad de dar el carácter de “práctica” a la formación entregada al estudiante. Esto obliga a que la Universidad mantenga una constante relación con el mundo laboral y con la comunidad en general y que dicha relación sea parte fundamental de la formación.*

**Docencia universitaria:**

La calidad de la educación universitaria se centra, según la UDLA, en la formación integral de los estudiantes y en el desarrollo de competencias genéricas y específicas, mediante un currículo articulado a la realidad, una docencia que utiliza métodos de enseñanza-aprendizaje científicos, modelos de investigación aplicada y gestión que vinculan a la Universidad con la demanda social, y al cumplimiento de objetivos de aprendizaje que se evalúan en función de procesos de intervención eficaces, eficientes y efectivos.

**1.1.5. Organigrama**

**Gráfica 1.1. Organigrama general UDLA**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos UDLA

El organigrama completo se encuentra en los documentos anexos. Actualmente en la UDLA existe un total de 85 puestos laborales, distribuidos en tres grandes áreas: académica, administrativa y comercial. El presente proyecto se enfocará en 24 puestos de asistencia operativa, correspondiente al área administrativa, a continuación se detalla el listado de estos puestos:

- Administrador Base de Datos
- Analista de Financiamiento
- Analista de Remuneraciones y Beneficios
- Analista de Reporte
- Asistente Contable
- Asistente de Adquisiciones
- Asistente de Bodega
- Asistente de Cartera
- Asistente de Financiamiento
- Asistente de Mantenimiento
- Asistente de Rector
- Asistente de Recursos Humanos
- Asistente de Sistemas Jr
- Asistente de Sistemas Sr
- Asistente Vicerrector
- Auxiliar Administrativo
- Auxiliar de Contabilidad
- Auxiliar de Servicios
- Auxiliar de Servicios Generales
- Cajero
- Desarrollador
- Jefe de Mantenimiento
- Mensajero
- Recepción

La Universidad de las Américas representada en este proyecto por su área de Recursos Humanos, restringe la información alcanzada en el desarrollo del mismo, proporcionando únicamente la información necesaria para representar el cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo; es decir que en los siguientes capítulos se facilitará una muestra de la información, tomando como ejemplo el levantamiento, la actualización y la validación de los elementos (perfiles, descriptivos, etc.) que corresponden al mismo departamento de Recursos Humanos, dicha información será usada únicamente con fines académicos. En los anexos se adjunta el acuerdo de confidencialidad firmado.

## CAPÍTULO II

### 2.1. Factores relevantes del proyecto

En este capítulo se analizarán todos los factores que están involucrados en el proyecto, por este motivo se conceptualizarán los elementos que corresponden a cada factor, y se estudiará su rol e importancia dentro del proyecto planteado; por este motivo en cada subcapítulo se encontrarán las definiciones de todos los factores y sus elementos, su funcionalidad en el proceso, y el resultado que genera para proyecto.

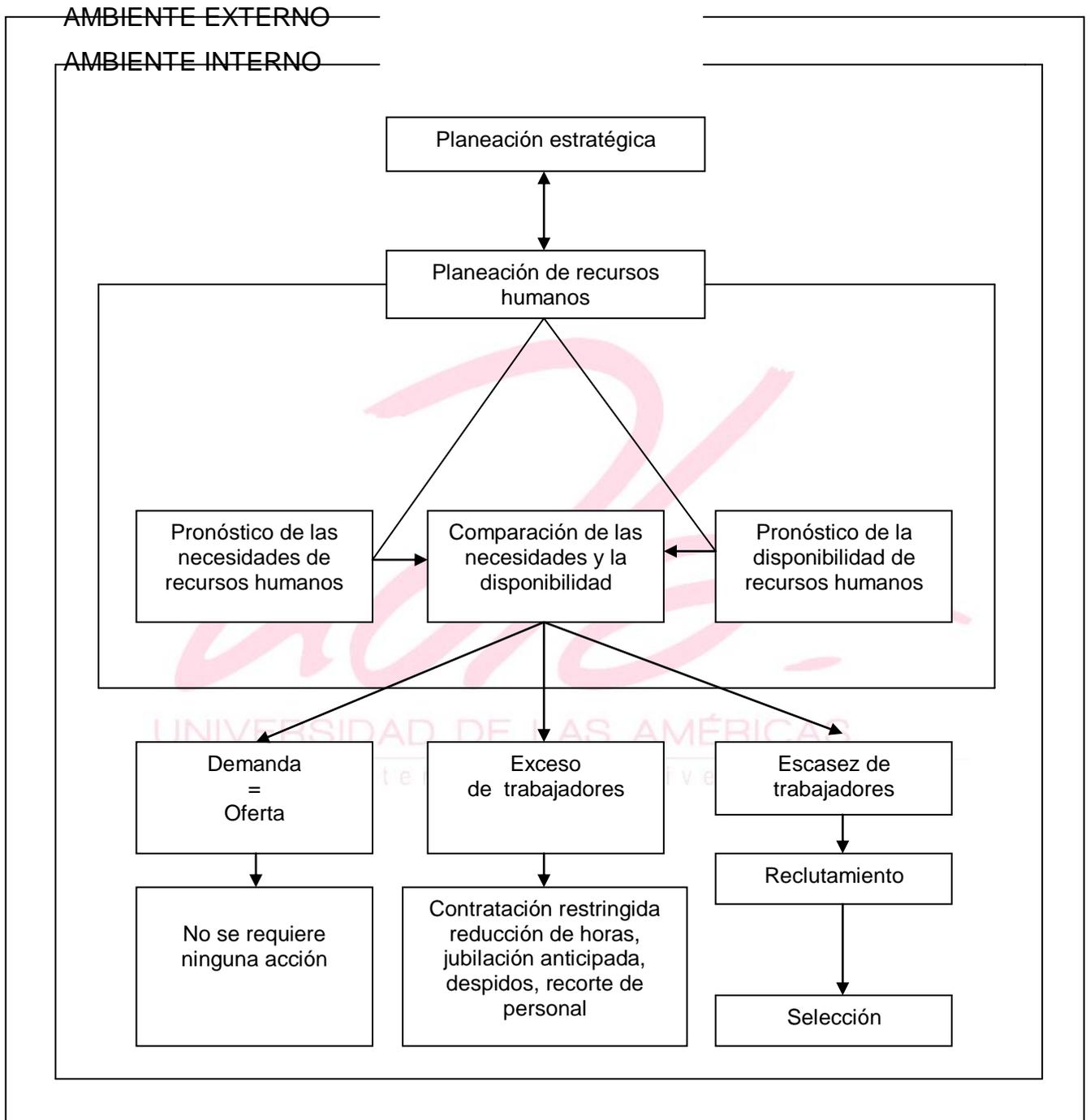
#### 2.1.1. Planificación del talento humano

La planificación del talento humano es el proceso estratégico mediante el cual la organización determina el propósito y los objetivos específicos que deberá cumplir el área de recursos humanos y consiste en revisar sistemáticamente las necesidades del talento humano para garantizar: el número indispensable de empleados, con las habilidades requeridas, y con el requerimiento de cada necesidad en particular.

Las decisiones eficaces que se toman en un proceso de selección, comienzan con la planificación del talento humano, esto involucra la provisión interna y externa de personal, con los puestos vacantes pronosticados en un tiempo específico. Los cambios inesperados generan situaciones que demandan una respuesta inmediata, ahí es donde el departamento de recursos humanos interviene con planes estratégicos contingentes, los cuales deben estar presentes en la planificación estratégica del talento humano.

En el esquema que se presenta a continuación se ilustra el proceso de la planificación de recursos humanos, tomando en cuenta que dicha planificación está contenida dentro de la planeación estratégica general de la organización que a su vez se encuentra inmersa en los diferentes escenarios que influyen a la organización resumidos como factores ambientales internos y externos.

**Gráfica 2.1.** El proceso de planeación de recursos humanos



**Fuente:** "Administración de Recursos Humanos" por MONDY, R. & NOE R.

La versatilidad en la planeación hace posible a los gerentes adelantarse a las condiciones variables que suelen presentarse en el camino. Y la flexibilidad en la gerencia de recursos humanos permite afrontar los requerimientos inesperados de que pueda demandar cada área de la organización.

### **2.1.2. Diseño de puestos**

Antes de mencionar el diseño del puesto se debe tener claro qué es un puesto laboral y de qué forma ayuda a la organización. El puesto es la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella, y nos ayuda a fragmentar diferentes actividades de trabajo según el estilo burocrático, que establece varias actividades y objetivos por alcanzar. Los puestos se pueden visualizar en el organigrama de cada institución tanto de forma vertical (jerarquía) y horizontal (equitativo), en el caso de la Universidad de las Américas su organigrama se muestra estrictamente funcional.

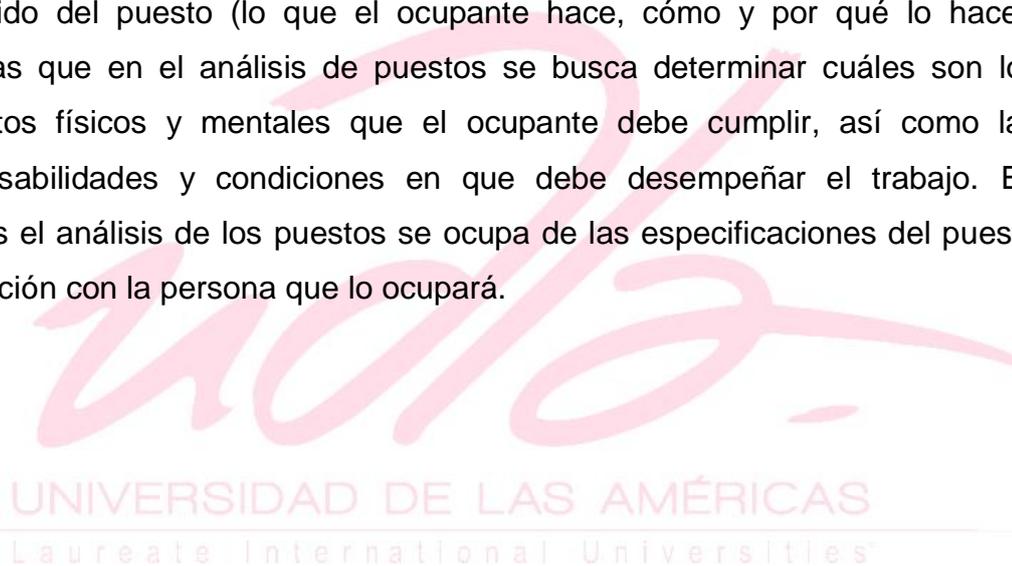
El diseño del puesto determina y establece las actividades de cada posición, las técnicas y los procedimientos que se van a desarrollar, como también las relaciones que tendrán con las demás personas que conforman la organización. Cada puesto establecido según la necesidad de la organización demanda ciertas competencias para ser eficientes, las cuales deben estar relacionadas a la actitud y aptitud de la persona, dependiendo la posición se demanda un mayor nivel de competencias. Según Chiavenato en su libro "Gestión del Talento Humano", diseñar un puesto significa definir las siguientes condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.

4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

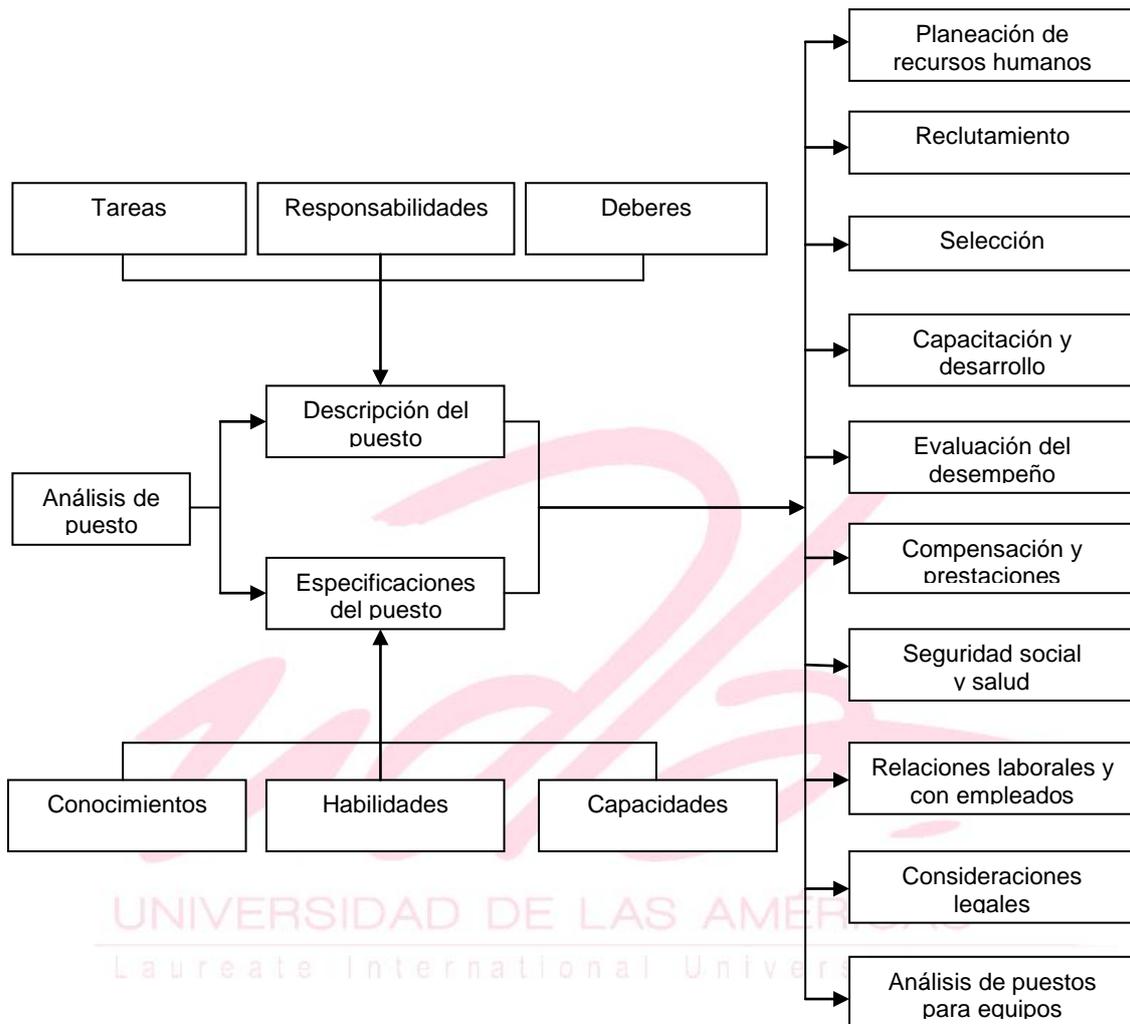
### **2.1.3. Análisis de puesto**

“El análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.<sup>2</sup> El análisis se realiza a partir de la descripción del puesto si bien estos dos elementos están estrechamente relacionados, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace, cómo y por qué lo hace), mientras que en el análisis de puestos se busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, así como las responsabilidades y condiciones en que debe desempeñar el trabajo. En síntesis el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará.

  
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
Laureate International Universities

---

<sup>2</sup> Michelle Neely Martinez, “Recruiting Here and There”, HR Magazine 47 (septiembre de 2002): pp. 96.

**Gráfica 2.2.** Análisis de puesto

**Fuente:** "Administración de Recursos Humanos" por MONDY, R. & NOE R.

#### 2.1.4. Descripción de puesto

La descripción del puesto es un documento que proporciona información respecto a las tareas deberes y responsabilidades del puesto, además de las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular. Describir un puesto significa relacionar lo que hace un ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un relato simplificado del contenido y las principales

necesidades del puesto, también incluye la relaciones de comunicación del puesto con otros puestos, esta descripción aborda únicamente los aspectos extrínsecos del puesto es decir cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto.

### **2.1.5.Importancia de los descriptivos de puestos para selección de personal**

Los descriptivos de puesto efectúan un papel muy importante en un proceso de selección por competencias, al tratarse de un documento que plasma las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, que se van a conjugar en las funciones críticas del puesto; a través de la cuales se seleccionan las competencias del cargo. Todos estos datos son indispensable para la toma de decisiones, por tal motivo las descripciones de puestos deben ser realizados por el área de recursos humanos y validados con los jefes de cada departamento.

En los descriptivos de cargos esta detallado las actividades de cada puesto con el fin de obtener un esquema más técnico para el reclutamiento y selección del personal; y al mismo tiempo reducirá la complejidad de proveer a la institución trabajadores eficientes.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
Laureate International Universities

### **2.1.6. Reclutamiento**

#### **2.1.6.1. Qué es reclutamiento**

Es un proceso que se encarga en proporcionar aspirantes para ocupar puestos laborales en una organización. El reclutamiento posee dos factores fundamentales según el autor Josep Casas en su obra “Cómo Reclutar y seleccionar el Personal” y los define de la siguiente manera:

- Primero es preciso realizar una adecuada descripción del trabajo, lo que implica dos cosas; por un lado, que la dirección de la empresa defina qué rasgos debe reunir el empleado ideal para ese puesto; por otra

parte, también hay que investigar, o recurrir a otros estudios ya realizados, a fin de descubrir las características que más se correlacionan con el éxito en el desempeño de ese trabajo.

- En segundo lugar, y partiendo de los datos obtenidos en el primer paso, se convoca la plaza conociendo cuáles son sus características y los requisitos que deben reunir sus aspirantes.

#### **2.1.6.2. Mercado y contexto del reclutamiento**

La búsqueda de personas eficientes siempre ha sido un desafío para los Directores de Recursos Humanos, debido a que las organizaciones son cada vez más competitivas en el mercado, en relación a la oferta y demanda en las plazas de empleo; esto ha ocasionado una favorable competencia por conseguir a los mejores talentos, mejorando la calidad y los beneficios que se ofertan.

#### **2.1.6.3. Importancia del reclutamiento**

Desde un punto de vista globalizado el reclutamiento es un conjunto de actividades para atraer un conjunto de candidatos calificados, la calidad del primer conjunto garantiza que el siguiente conjunto sea un verdadero aporte al proceso de selección; caso contrario la organización se verá en la obligación de buscar otro grupo de candidatos, y aún más complicado que esto; implementar otro primer conjunto de actividades que son esenciales para albor efectivo en un proceso de selección por competencias.

#### **2.1.6.4. Formas de reclutamiento**

Existen tres formas de reclutar: interna, externa y mixta. Estas formas de reclutar se dan dependiendo a las necesidades y circunstancias que afronte la organización. El contexto (interno, externo), de una vacante debe ser analizado y optimizado para que la misma sea suplida de la mejor manera.

#### **2.1.6.4.1.Reclutamiento interno**

Se da cuando al presentarse una determinada vacante la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser trasladados a otro departamento, ascendidos o a su vez transferidos con ascenso.

El reclutamiento interno se basa en datos relacionados con los otros subsistemas, datos como: resultados obtenidos por el candidato interno en las evaluaciones del desempeño, y/o planes de carrera para conocer la trayectoria más adecuada del posible ocupante del cargo considerado.

Las ventajas más significativas de utilizar esta clase de reclutamiento son:

- Ahorros de recursos.
- Optimización del tiempo
- Es una gran motivación para los empleados ya que evidencia el interés de la organización por el crecimiento profesional de sus colaboradores.

Por otro lado, las desventajas más comunes del reclutamiento interno se pueden presentar de la siguiente manera:

- Puede generar conflictos de intereses.
- Tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no logran esas oportunidades.
- Cuando se administra incorrectamente se puede promover a una posición en donde el candidato muestre incompetencia en sus nuevas labores.

#### **2.1.6.4.2. Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo se lo realiza con candidatos que no pertenecen a la organización, lo que significa buscar y convocar a candidatos potencialmente disponibles y aptos para la vacante y cultura de la organización. Los vehículos

o medios más utilizados para el reclutamiento externo, son los convenios con las compañías de reclutamiento virtual, estatal y académica.

El reclutamiento externo se ejecuta cuando nace o se presenta un puesto de trabajo sin que exista o esté disponible el personal apto para desarrollar las funciones de la vacante, es decir que el reclutamiento externo se debe realizar cuando existe un puesto de trabajo y no se ha identificado una persona apta para ocupar la vacante dentro de la organización.

El reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:

- Trae un “refresh” de talento humano a la organización.
- Renueva y enriquece la experiencia del talento humano de la organización.
- Atrae personal específicamente capacitado.

Las desventajas más comunes del reclutamiento externo son:

- Mayor tiempo e inversión de recursos.
- Por lo general afecta la política salarial de la organización, al incrementar el régimen de salarios en relación a la oferta y demanda.
- Menor garantía funcional, en relación al reclutamiento interno.

#### **2.1.6.4.3. Reclutamiento mixto**

El reclutamiento mixto es la aplicación del reclutamiento interno y externo, es decir que reúne a postulantes tanto de la organización como del mercado laboral.

Y ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos externo e interno la mayoría de empresas combinan estas dos modalidades disminuyendo su rango de error.

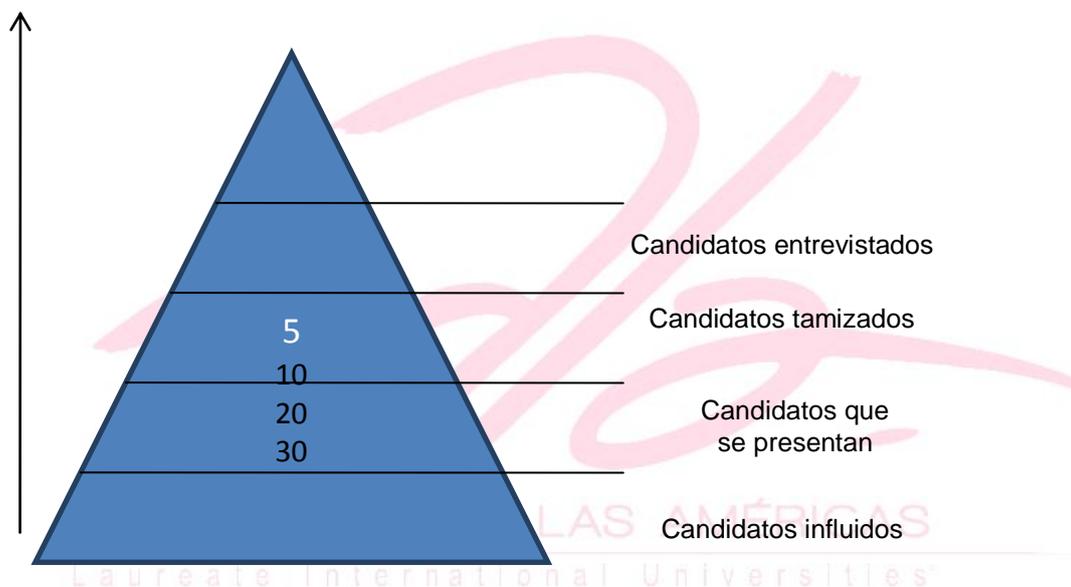
#### **2.1.6.4.4. Evaluación de los resultados del reclutamiento**

La evaluación de resultados siempre es importante en cualquier proceso que implemente la organización, y el reclutamiento no es una excepción. A través de mediciones parametrales se puede saber si el reclutamiento cumple realmente

con su función y a qué costo lo hace. Desde una perspectiva cuantitativa, cuanto mayor sea el número de candidatos que se deban considerar tanto mayor será el reclutamiento, sin embargo desde el enfoque cualitativo lo más importante es atraer candidatos eficientemente filtrados.

En el siguiente gráfico se ejemplifica un el número estándar de candidatos que pasa a las siguientes etapas del proceso de selección tomando en cuenta los filtros más comunes.

**Gráfica 2.3.** La pirámide selectiva del reclutamiento



**Fuente:** "Gestión del Talento Humano" por CHIAVENATO, I.

### 2.1.7. Qué es selección de personal

La selección de personal forma parte fundamental en la planificación estratégica que realiza el departamento de recursos humanos de una organización y consiste en escoger a los mejores candidatos que se han reclutado previamente, con el fin de solventar una vacante. También se puede definir a la selección de selección de personal como un proceso para determinar cuáles de los aspirantes son los más idóneos para adaptarse a las descripciones y especificaciones de la vacante.

### **2.1.7.1. Aspectos legales en la selección de personal**

Según el código laboral vigente las empresas tienen la responsabilidad de procesar confidencialmente toda información de los postulantes a un vacantes, dicha información está protegida por el Habeas Data, que también exige a las compañías dar una retroalimentación al postulante que haya participado en cualquier proceso de selección.

La inclusión laboral de personas con capacidades especiales también esta normada en el legislación laboral de nuestro país, las empresas en el Ecuador deben contratar en un 4% del total de la nómina a personas con capacidades especiales, por lo tanto, todas las empresas que desean evitar sanciones deben tener en cuenta esta normativa al momento de evaluar el talento de su nómina.

### **2.1.7.2. Importancia de selección del personal**

Selección del personal desempeña un rol determinante en la calidad del talento humano que incorpora a la organización. El talento humano es el capital más valioso con el cual una empresa puede contar, este no se encuentra limitado como un si tratara de un recurso. Es por esto que el proceso de atraer a un grupo de personas competitivas es todo un desafío no solamente por el resultado que genere en ese momento, sino principalmente porque ese resultado se convierte en variable determinante para el éxito o fracaso de una compañía.

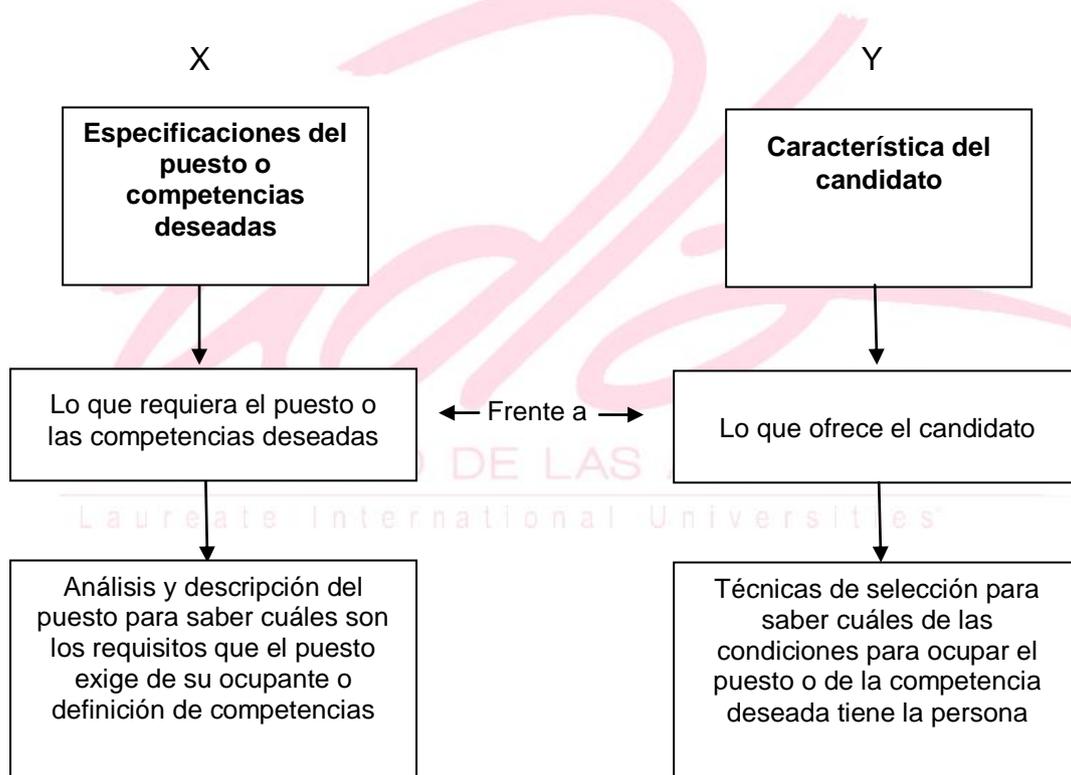
### **2.1.7.3. Objetivo de selección del personal**

El objetivo de selección del personal es encontrar e incorporar a trabajadores idóneos con quienes se pretende desarrollar la actividad económica, en otros términos la selección tiene como fin buscar de entre diversos candidatos, a quienes sean los más adecuados para los competencias del puesto y la cultura de la organización, con esto se pretende mejorar o incrementar la eficacia y el desempeño

#### 2.1.7.4. La selección como un proceso de comparación

La selección como un proceso de comparación consiste en interpretar las necesidades del puesto versus las cualidades o competencias del ocupante, mientras que el puesto de trabajo está compuesto por una serie de actividades o tareas que se deben ejecutarse, tipificadas en los descriptivos de puestos; las competencias están conformadas por los conocimientos, habilidades y destrezas del candidato y estas pueden ser “valoradas” al aplicar las técnicas de selección.

**Gráfica 2.4.** La selección de personal como una comparación



**Fuente:** “Gestión del Talento Humano” por CHIAVENATO, I.

#### 2.1.7.5. La selección como un proceso de decisión y elección

La decisión que se ha tomar para la elección del ocupante, debe darse al tener un panorama claro de las exigencias del puesto y las competencias deseadas versus las características de la personas que van a ocupar la vacante. Este proceso de comparación nos lleva a determinar el o los

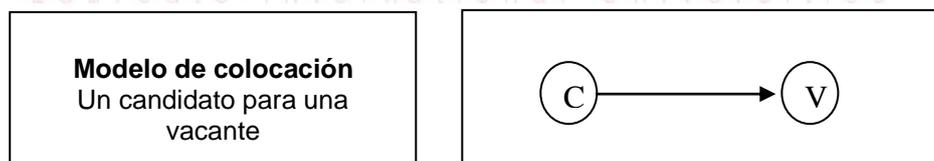
candidatos más idóneos al cargo, sin embargo este no es un factor determinante en la decisión y elección final del proceso, esta responsabilidad le corresponde al órgano solicitante.

#### **2.1.7.6. Modelo de colocación, selección, clasificación y valor agregado de los candidatos.**

El personal *staff* de Recursos Humanos con frecuencia confronta ciertas incertidumbres al momento de seleccionar nuevos colaboradores, las cuales se presentan cuando tienen que decidir entre varios escenarios, candidatos y conceptos de los mismos. El número de candidatos preseleccionados equivale al número de conceptos a diferenciar entre el mejor al más ideal, esto se puede lograr a través de estructuras o modelos que actúan como tamices. Estos modelos son: colocación, selección, clasificación y valor agregado.

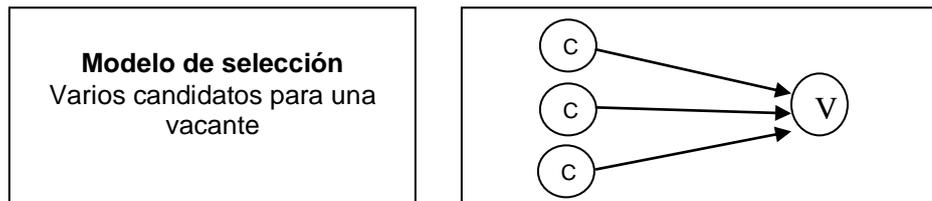
##### **2.1.7.6.1. Modelo de colocación**

El modelo de colocación se presenta cuando existe un solo puesto de trabajo y un solo ocupante preparado para la vacante. Cuando se presenta este escenario no existe la alternativa de rechazo.



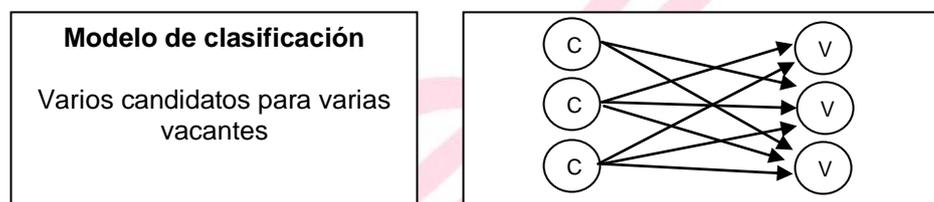
##### **2.1.7.6.2. Modelo de selección**

El modelo de selección se presenta cuando existen varios candidatos y sólo una vacante por ocupar. En este escenario se ejecuta el proceso de comparación entre el descriptivo del cargo versus el perfil del ocupante, todos los aspirantes pasan por el proceso de comparación y las personas no idóneas son eliminadas del proceso, mientras que el candidato que llene la expectativas de la vacante será aceptado para que ocupe el puesto.



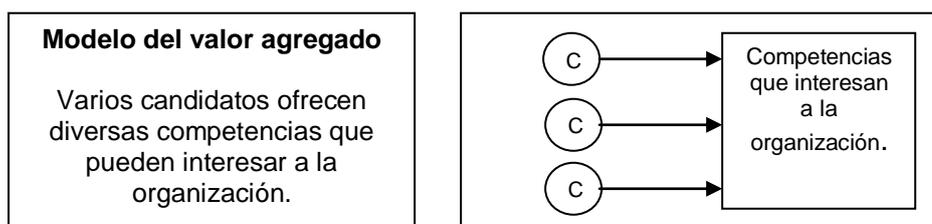
### 2.1.7.6.3. Modelo de clasificación

El modelo de clasificación se da cuando hay varios candidatos para diferentes vacantes para cada candidato, entran a un proceso de comparación entre los requisitos del perfil y los varios aspirantes para determinar a la(s) persona(s) más idóneas para ocupar los puestos. Este enfoque es el más amplio y eficaz.



### 2.1.7.6.4. Modelo de valor agregado

El modelo de valor agregado va más allá de un proceso de comparación cada candidato es visto como un abastecedor de competencias para la organización, si las competencias individuales que ofrece el candidato interesan a la organización, el candidato es aceptado.



## CAPÍTULO III

### 3.1. Bases para la selección del personal por competencias

A través de las siguientes páginas se recopilarán los fundamentos necesarios para realizar un proceso de selección por competencias, cada elemento que se describirá es un engranaje del sistema que se propone; el cual ayudará a escoger las mejores opciones, a través de indicadores proporcionados por los resultados de las técnicas adoptadas en este modelo de selección propuesto.

#### 3.1.1. Qué son competencias

“El término “competencia” hace referencia a las características de la personalidad, devenidas de los comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas y/o mercados diferentes.”<sup>3</sup>

“Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones. Con esta afirmación, se observa la integración de aspectos cognitivos y afectivos asociados al comportamiento laboral.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Alles, M. (2008). Desarrollo del talento humano. (2ª edición). Argentina: Granica; pp. 62.

<sup>4</sup> Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. (1ª edición). Colombia: McGraw-Hill; pp. 34.

Después de ver un par de conceptos claves para el proyecto, se puede acotar que las competencias son las piezas fundamentales para cualquier proceso y/o gestión por competencias que emprenda una organización.

#### **3.1.1.1. Tipos de competencias**

La clasificación de competencias que podría utilizar la UDLA es:

1. Las **competencias genéricas** que corresponden a los pilares en los cuales se fundamenta la filosofía de trabajo de una organización.
2. Las **competencias específicas** tienen relación con aspectos particulares como la diligencia, la organización, la responsabilidad, etc.
3. Las **competencias técnicas** se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.

#### **3.1.1.2. Grados de Competencias**

Además de fijar las competencias, es necesario determinar distintos grados. En cada uno se debe conceptualizar los indicadores y expectativas de cada nivel de competencia.

#### **3.1.2. Diccionario de competencias**

Cada organización que desea implementar un sistema de gestión por competencias, deberá definir las competencias claves para su adecuada función, es por esto que no existe un modelo único de diccionario, mas bien son innumerables, según las necesidades y particularidades de una institución.

##### **3.1.2.1. Diccionario de competencias UDLA**

Uno de los objetivos de este proyecto fue la creación de un diccionario de competencias, en el que consta, el concepto de la competencia acorde a la organización y la valoración cuantitativa y cualitativa de una escala de 5 niveles. El diccionario completo se encuentra en los archivos adjuntos, y a continuación se muestra un ejemplo con las competencias descritas en los perfiles del personal operativo del área de Recursos Humanos de la Universidad de las Américas.

**Gráfica 3.1.** Diccionario de competencias UDLA para puestos de asistencia operativa.

 <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES Y LABORALES UDLA</b>	
<b>1. COMPETENCIAS GENÉRICAS INSTITUCIONALES</b>	
<b>1.1 CONDUCTA ÉTICA</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Posee una gran atención para el cumplimiento y difusión de los valores que demanda la institución.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Muestra una moderada atención al cumplimiento y difusión de los valores que demanda la institución.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Se mantiene atento al cumplimiento de los valores que demanda la institución.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Presenta un bajo interés en practicar y difundir valores universales.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Tiene poco interés en practicar y difundir valores universales.
<b>1.2 INNOVACIÓN</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Entendida como la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Posee una excelente actitud en las tareas cotidianas de su trabajo.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Muestra una buena actitud en el cumplimiento de las tareas encomendadas
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Mantiene una actitud favorable para el cumplimiento de las actividades que demanda la institución.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Presenta una negativa actitud en el cumplimiento de sus deberes.

<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Tiene una infructuosa actitud en el desarrollo de sus actividades.
<b>1.3 RIGOR ACADÉMICO</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Entendido como la combinación de excelencia con exigencia. Esto es la búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas, junto a elevados estándares de promoción académica para estudiantes, docentes e investigadores.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Demuestra un alto grado de excelencia y conocimiento para alcanzar objetivos establecidos.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Busca constantemente nuevos niveles de conocimientos, para mejorar sus habilidades y destrezas.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Ocasionalmente busca nuevos conocimientos para aplicarlos en sus actividades cotidianas.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Presenta un bajo interés en la búsqueda de la excelencia de sus actividades.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Muestra poca excelencia en sus actividades.
<b>2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LOS PUESTOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE RRHH.</b>	
<b>2.1 CONFIABILIDAD</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad de administrar adecuadamente la información y documentación de la organización.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Muestra una excelente administración, control, y manejo de la información y documentación confidencial de la organización.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Posee un buen nivel de administración de la información y documentación confidencial de la organización.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Administra adecuadamente la información y documentación de la organización.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Presenta un bajo cuidado en la administración de la documentación encargada.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Tiene poca capacidad para administrar adecuadamente la información confidencial.

<b>2.2 DESARROLLO DE RELACIONES</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Facilitar para establecer relaciones interpersonales y fomentar contactos sociales, basado en destrezas de comunicación y escucha.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Altamente seguro en las relaciones interpersonales con clientes internos y externo; escucha activa, con excelente habilidad para proveer y recibir información
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Muestra seguridad en sus relaciones sociales, empático con habilidades para obtener y dar información.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Personalidad extrovertida, facilidad para hacer contacto con desconocidos y entablar redes sociales.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Tendencia a la inseguridad y timidez frente a las relaciones sociales.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Excesivo retraimiento en ámbitos sociales.
<b>2.3 DILIGENCIA</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Es la actuación rápida, cuidadosa y efectiva para realizar una tarea o proceso administrativo.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Alto nivel de efectividad y calidad en la realización de tareas y procesos administrativos. Muy responsable en el cumplimiento de normas y procedimientos.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Tiende a ser altamente efectivo. Busca precisión en sus tareas cumpliendo normas y procedimientos en general.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Capaz de realizar tareas de buena calidad. Respeta normas y plazos definidos.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Pocas veces cumple con los estándares de calidad en las tareas asignadas.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Nunca cumple las tareas asignadas.
<b>2.4 ORGANIZACIÓN</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Organiza eficientemente tiempo y recursos. Utiliza herramientas

<b>NIVEL ALTO</b> (5)	(cronogramas, software, agendas) que le permite cumplir metas y objetivos planificados.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Desarrolla óptimamente sus tareas con una adecuada organización, para el logro de los objetivos establecidos.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Su nivel de organización es el básico necesario para alcanzar metas.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Posee poca organización de sus recursos y tareas, lo que impide cumplir metas y objetivos en los tiempos requeridos.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	No posee la habilidad de organizar sus tareas, no utiliza adecuadamente los recursos, no cumple los tiempos requeridos.

## 2.5 ORIENTACIÓN A LA TAREA

<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad que tienen las personas para afrontar de manera efectiva las tareas que le asignen de forma inmediata y sobresaliente.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Cumple efectivamente las tareas requeridos de forma inmediata y sobresaliente, superando las expectativas.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Desarrolla a cabalidad sus tareas sin ningún inconveniente, y eventualmente supera las expectativas.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Realiza las tareas sin superar las expectativas de la misma.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	No cumple a cabalidad las tareas, o las ejecuta de manera incorrecta.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Nunca cumple de manera efectiva las tareas asignadas.

## 2.6 RAZONAMIENTO LÓGICO NUMÉRICO

<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad de procesar eficientemente datos numéricos, con el fin de administrar un proyecto.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Excelente capacidad de procesar y administrar datos numéricos, esto le permite cumplir eficientemente los proyectos asignados.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Posee una amplia habilidad para cumplir tareas o funciones que demanda un amplio conocimiento lógico numérico.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Buen desempeño en actividades demanda la ejecución en las tareas numéricas.

<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Presenta un bajo interés en la búsqueda y aplicación de conocimientos lógicos numéricos.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Su interés es escaso para desarrollar capacidades lógico numéricas.
<b>2.7 SOCIABILIDAD</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Actitud positiva, cordial, y respetuosa con el cliente interno y externo.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Excelente manera de relacionarse con el cliente externo e interno, muestra gran empatía y respeto en las relaciones que establece.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Mantiene buenas relaciones interpersonales es amable y cotes con el cliente externo e interno.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Tiene una buena para atender al cliente interno y externo sin que exceda las expectativas.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Eventualmente muestra desinterés y apatía en las relaciones interpersonales.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Desinterés generalizado, actitud negativa y tendencia a trabajar de forma individual.
<b>3. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	
<b>3.1 CONCEPTO GENERAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Es la formación, habilidad o destreza adquirida por la práctica empírica o formal.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Es un especialista en una o varias ramas del conocimiento lo cual le permite dar un criterio adecuado para la toma de decisiones.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Posee varios conocimientos bien desarrollados.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Utiliza adecuadamente sus conocimientos para el cumplimiento de tareas, sin exceder las expectativas.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Presenta un bajo nivel en su formación, habilidades o destrezas.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Tiene pocos conocimientos técnicos desarrollados.

**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza

### **3.1.3. Perfil por competencias**

Según el Diccionario de la Real Academia, el perfil es “contorno aparentemente de la figura, representado por líneas que determinen la forma de aquella”, relacionando este concepto a las competencias se puede decir que un perfil por competencias es la apreciación ordenada, detallada y gráfica de conductas y destrezas, y en la selección por competencias lo primero que se debe hacer es diseñar y crear los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

### **3.1.4. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias**

Según Martha Alles para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de las decisiones de la alta directiva se puede empezar a implementar un sistema de gestión por competencias que requiere:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puesto con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

En este proyecto se cimentarán las bases para adoptar un sistema global de competencias, empezando por el diseño de los procedimientos de una selección por competencias.

### **3.1.5. Importancia de un esquema global por competencias**

No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean transformados todos los procesos de recursos humanos. Las características que menciona Martha Alles, para la implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- Útil para la empresa.
- Fiable.
- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas

### 3.1.6. Sistema de incorporación de personal basado en competencias

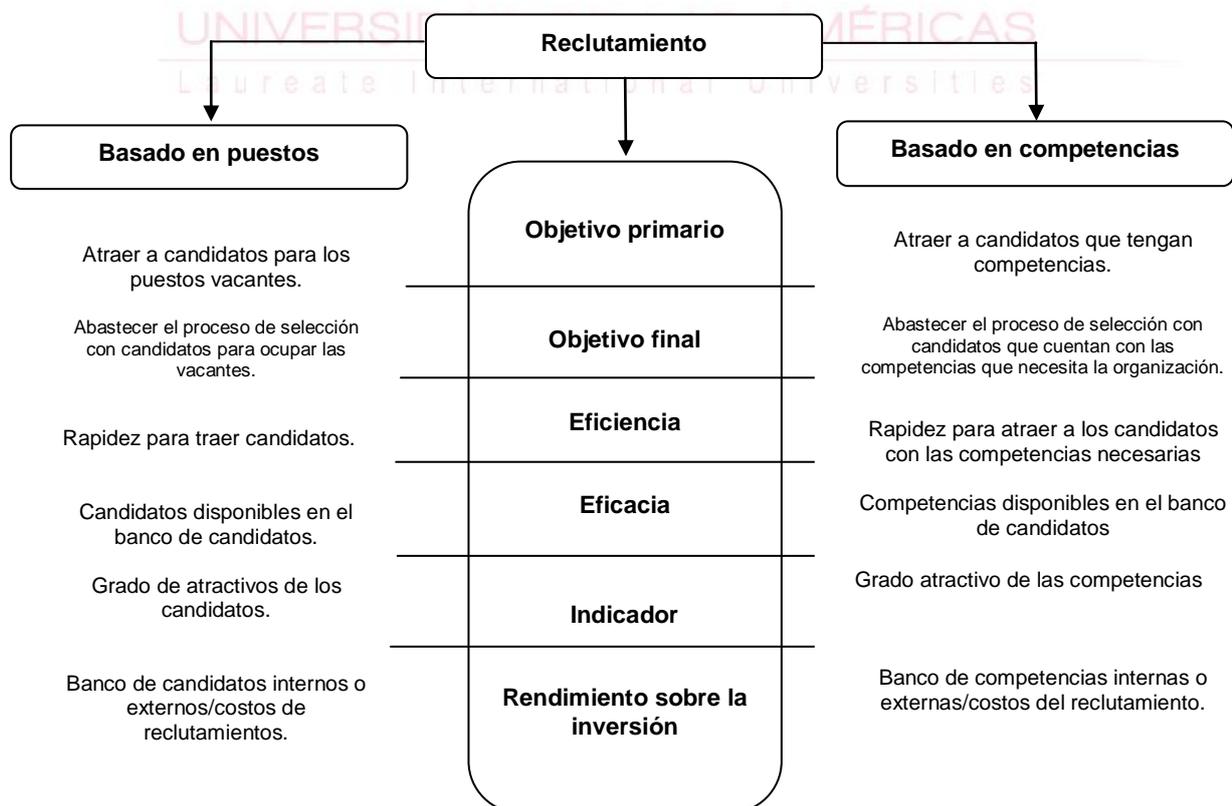
Un sistema de incorporación de personal se puede resumir en dos grandes procesos: el reclutamiento y la selección de personal como tal.

#### 3.1.6.1. Proceso de reclutamiento por competencias

Primero es importante diferenciar un proceso tradicional de reclutamiento y un proceso de reclutamiento basado en competencias, esto permitirá apreciar las diferentes maneras de abordar un escenario para reclutar a los mejores candidatos.

**Gráfica 3.2.** Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.

**Fuente:** “Gestión del Talento Humano” por CHIAVENATO, I

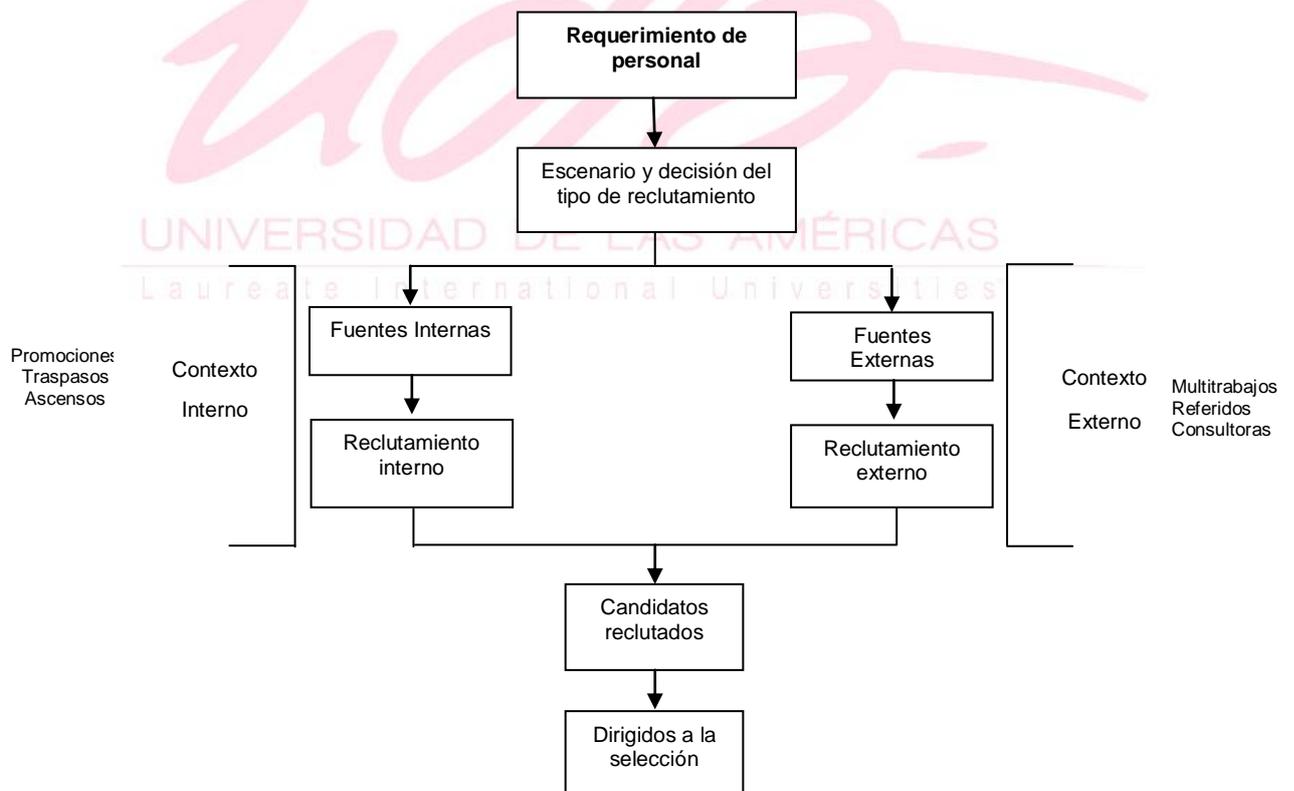


En la gráfica presentada, se distingue claramente las ventajas de empezar con un proceso de reclutamiento por competencias, ahora para conseguir esas ventajas es necesario especificar en el requerimiento de la vacante, las competencias que necesita la misma, remitiéndonos para esto a los perfiles y descriptivos de cargos; con esta información se puede anunciar específicamente las características que se busca.

### 3.1.6.2. Alternativas del reclutamiento UDLA para vacantes operativas

Dependiendo las circunstancias y la particularidad de la vacante se puede elegir la manera más eficiente de reclutamiento de candidatos para un puesto específico, en caso de la Universidad de las Américas se sigue el siguiente esquema:

**Gráfica 3.3.** Las alternativas del reclutamiento de las personas



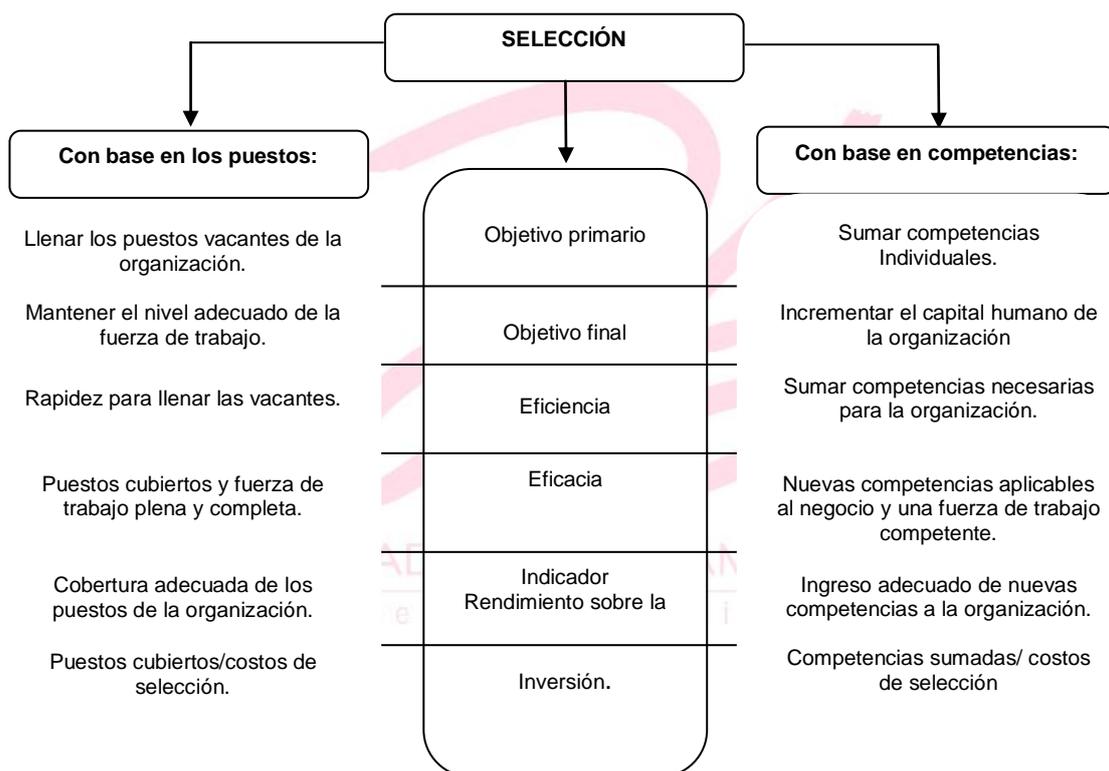
**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza

### 3.1.6.3. Proceso de selección por competencias

Al igual que en el reclutamiento se detallarán las diferencias de un proceso tradicional de selección, y un proceso de selección basado en competencias, con el fin de comparar los resultados que brinda cada proceso; evaluando así el producto final de cada proceso.

**Gráfica 3.2.** Selección con base en los puestos frente a la selección con base en las competencias.

**Fuente:** “Gestión del Talento Humano” por CHIAVENATO, I



### 3.1.7. Técnicas de selección

“Hasta cierto punto, cuanto más herramientas de selección se utilicen para buscar al candidato adecuado, mayor será la oportunidad de tomar una buena decisión. Las probabilidades de una contratación exitosa son del 14 por ciento con una entrevista y un currículum, pero del 75 por ciento si las pruebas

demuestran que las habilidades y la personalidad de un candidato son compatibles con el puesto y la organización”.<sup>5</sup>

Son varias las herramientas que se pueden utilizar en un proceso de selección por competencias, sin embargo se mencionarán las importantes resaltando aquellas que se adoptaron para el funcionamiento del sistema de selección propuesto.

### **3.1.7.1. Entrevista de selección**

La entrevista de selección es la técnica más utilizada, y sirve para tamizar a los candidatos. En el reclutamiento generalmente se realiza una entrevista telefónica preliminar; después los candidatos que pasan este primer filtro deben enfrentar una entrevista más técnica para evaluar conocimientos específicos y especializados. Además la entrevista es una herramienta fundamental para la toma de decisión final, debido a los múltiples aspectos comportamentales y laborales que se pueden apreciar en ella.

#### **3.1.7.1.1. Tipos de entrevista**

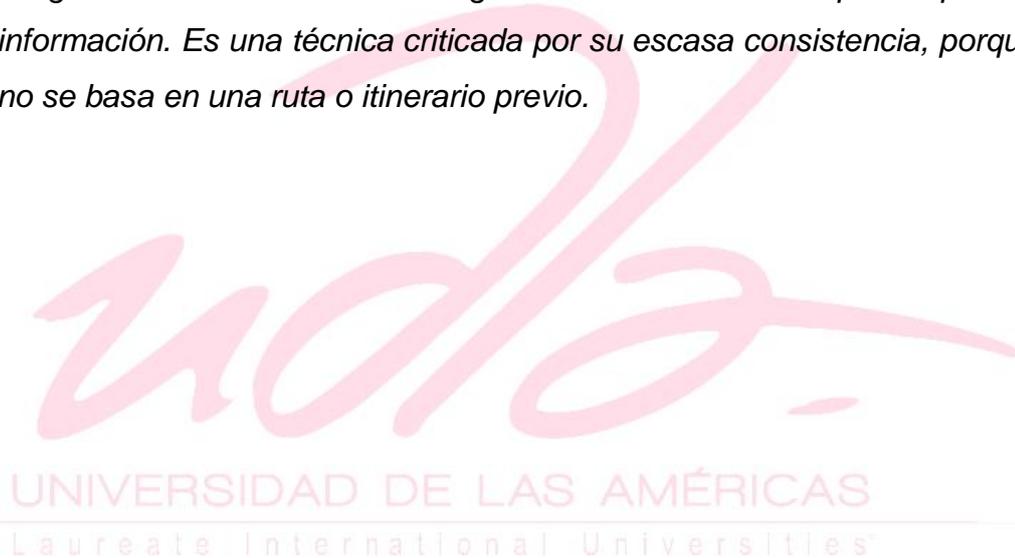
La entrevista puede ser estructurada y estandarizada o libre dependiendo del entrevistador y de las circunstancias. Según Chiavenato en su libro “*Gestión del Talento Humano*” las entrevistas se clasifican, en función del formato de las preguntas y las repuestas requeridas en cuatro tipos:

- a) *Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas.*
- b) *Entrevista estandarizada en las preguntas. Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato.*

---

<sup>5</sup>Mondy, R. &Noe R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª edición). México: Pearson.

- c) *Entrevista dirigida. Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente.*
- d) *Entrevista no dirigida. Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o estructurada. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos asuntos o cualquier tipo de información. Es una técnica criticada por su escasa consistencia, porque no se basa en una ruta o itinerario previo.*



### 3.1.7.1.2. Rol de los entrevistadores

La entrevista consiste en desarrollar una plática formal y profunda con el propósito de identificar a la persona más idónea para que ocupe la vacante, esto demanda que la persona encargada de ejecutar la entrevista tenga la habilidad o experticia para ser más eficaces en la selección del ocupante. El directivo que solicita cubrir una vacante desempeña un rol fundamental en el proceso de selección, entrevistando a los candidatos presentados de la terna finalista y escogiendo al que a su parecer es el más idóneo; sin embargo el personal de RR-HH se convierte en su consultor interno, orientando el proceso y asesorando en la toma de decisiones.

**Gráfica 3.3.** Responsabilidades en el proceso de selección UDLA

Responsabilidad de los directivos o departamentos solicitantes	Función del personal administrativo de RR-HH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir qué puesto se requiere y emitir la solicitud a RR-HH.</li> <li>• Decidir cuáles deben ser las características y competencias del puesto a cubrir.</li> <li>• Evaluar, comparar y decidir si se aprueba o rechaza a los candidatos presentados en la selección preliminar.</li> <li>• Entrevistar a los candidatos de la terna finalista.</li> <li>• Escoger al candidato final para el puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el archivo de candidatos y/o llevar a cabo el proceso de reclutamiento.</li> <li>• Hacer las entrevistas telefónicas preliminares para filtrar a los candidatos que se citen.</li> <li>• Aplicar las técnicas de selección para el puesto requerido.</li> <li>• Elaborar una terna con sus respectivos informes.</li> <li>• Asesorar a los directivos o departamentos solicitantes en la toma de decisión final.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza

### 3.1.7.1.3. Entrevistas por competencias

Según Martha Alles en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” la clave de la entrevista por competencias es detectar a través de preguntas los comportamientos adoptados por el candidato en el pasado, en relación con la competencia que se desea evaluar. Una entrevista por competencias es similar

a una entrevista tradicional, con una variación fundamental, que consiste en una serie de preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

#### 3.1.7.1.4. Esquema de una entrevista por competencias

**Gráfica 3.4.** Esquema de una entrevista por competencias

Hola, ¿cómo llego hasta aquí? (30 segundos para romper el hielo).

- Cuénteme sobre su historia laboral.... (pregunta abierta de sondeo; incluye despejar requisitos “duros” del perfil).
- Preguntas para explorar competencias.
- Otras preguntas.
- Explorar motivación.
- Cierre (consignados acerca de cómo sigue el proceso y preguntar si el entrevistado tiene alguna duda).

**Fuente:** “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” por Martha Alles

Con este esquema se realizarán las entrevistas para detectar las competencias de los puestos de asistencia operativa que se requieran cubrir en la Universidad de las Américas.

#### 3.1.7.1.5. Registro de la entrevista por competencias.

Con la finalidad de documentar las entrevistas por competencias sea creado un formulario universal para dicho registro, se trata de un formato básico debido a la orientación de los puestos a reclutar (puestos de asistencia operativa).

REGISTRO DE LA ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS					
	Proceso de entrevista por competencias			Fecha: dd /mm/ aa	
	Puesto a cubrir: _____			Nº: _____	
Nombre del entrevistado: _____ Edad: _____					
<p align="center"><b><u>ANTECEDENTES LABORALES DEL ENTREVISTADO</u></b></p> Trabajo actual o último trabajo: _____ Departamento: _____ Cargo: _____ Salario: _____ Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____			<p align="center"><b><u>FORMACIÓN</u></b></p> Estudios Universitarios: _____ Estudios Secundario: _____ Cursos realizados: _____  <p align="center"><b><u>IMPORTANTE</u></b></p> Motivación al cargo: _____ Aspiración salarial: _____		
<b><u>COMPETENCIAS DEL PUESTO A IDENTIFICAR</u></b>					
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>		<b>OBSERVACIONES CLAVES</b>		<b>NIVEL</b>	
Conducta ética					
Innovación					
Rigor académico					
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		<b>OBSERVACIONES CLAVES</b>		<b>NIVEL</b>	
Competencia A					
Competencia B					
Competencia C					
<b><u>OBSERVACIONES FINALES</u></b>					
<b>INDICADORES</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
Presentación persona					
Expresión verbal y gestual					
Impresión general en la entrevista					
Observación Final: _____					
Entrevistado por: _____ Cargo: _____					
Firma: _____					

### 3.1.7.2. Pruebas de conocimientos o de capacidades

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. En el caso de la Universidad de las Américas, el test que utiliza para medir la habilidad cognitiva general es el Wonderlic.

#### 3.1.7.2.1 Test Wonderlic

Este test mide la agilidad mental a través de 50 preguntas que requieren el uso de la lógica y la razón. El tiempo de aplicación del test es de 12 minutos, y se puede aplicar a personas que hayan concluido la secundaria.

Ejemplo: *Se ha omitido un número de la siguiente serie ¿cuál es el número faltante?  
100-97-94-?-88-85-82*

Fuente: [http://www.psicometricos.com.mx/html/body\\_inteligencia.html](http://www.psicometricos.com.mx/html/body_inteligencia.html)

### 3.1.7.3. Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad denotan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos). Para medir este aspecto tan particular la UDLA utiliza el test MBTI Básico.

#### 3.1.7.3.1. MBTI Básico

El Myers Briggs Type Indicator inventario de personalidad tiene como objetivo identificar las preferencias básicas de cada una de las cuatro dicotomías de la teoría de Carl Jung: extroversión, introversión, sensación y pensamiento. *The identification and description of the 16 distinctive personality types that result from the interactions among the .”*

#### 3.1.7.4. Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación es dinámica de grupo y consisten en realizar juegos de roles o socio dramas, cada persona pone en acción su forma de comportamiento, exponiendo un patrón conductual que puede ser analizado y evaluado denotando un esquema de comportamiento cotidiano favorable o desfavorable.

### 3.1.7.4.1. Características de la entrevista de incidentes críticos

- ✓ *Utiliza una estrategia estructura de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.*
- ✓ *Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.*
- ✓ *Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar lo que de verdad hace*
- ✓ *Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura el éxito en el puesto.<sup>6</sup>*

### 3.1.8. Evaluación de los resultados de la selección de personal.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficacia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a los gerentes y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. Y lo eficaz radica en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa y sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las incorporaciones de los nuevos talentos. (Chiavenato 2009)

Un desafío de proceso de selección por competencias es medir y evaluar su funcionamiento por medio de resultados, solo con esa realimentación es posible saber si es necesario intervenir a efecto de corregir lo inadecuado y de ajustar el funcionamiento del proceso para mejorar cada vez más. El indicador más importante para medir si el proceso de selección fue exitoso o no, es la ratificación del contrato una vez que el candidato cumpla satisfactoriamente los tres meses de prueba.

---

<sup>6</sup>Alles, M. (2006). *Elija al mejor candidato*. (2ª edición). Argentina: Granica; pp. 114.

### 3.1.9. Resultados del proceso de selección

Según Chiavenato el proceso de selección produce importantes resultados para la organización, como:

1. Acoplamiento de las personas al puesto y satisfacción en trabajo.
2. Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos.
4. Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación.
5. Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas.
6. Elevado nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo.
7. Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación.

En muchas organizaciones se utiliza el cociente de selección (CS) para obtener una estimación general de la eficacia y optimización de recursos implicados en el proceso de selección, cuyo cálculo es el siguiente:

$$CS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

“En la medida en que el cociente disminuye, aumentando su eficiencia y selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones provocadas por la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos.”<sup>7</sup>

### 3.1.10. Procesos de inducción

---

<sup>7</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (2ª edición). México: McGraw-Hill; pp. 165.

El proceso de inducción incluye la etapa de inducción al departamento de personal y la de inducción al puesto en particular.

### **3.1.10.1. Inducción al departamento de personal**

El área de recursos humanos es la encargada de brindar la información sobre aspectos generales como:

- *La historia de la organización.*
- *Las políticas generales de personal.*
- *Las reglas de disciplina, es decir, las indicaciones de lo que se puede y no se puede hacer.*
- *Las prestaciones a las que tienen derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensas, deportes, promociones. etc.8*

### **3.1.10.2. Introducción al puesto**

Esta inducción consiste en dar orientación al trabajador respecto a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto se recomienda lo siguiente:

- *Llevar y presentar personalmente al nuevo trabajador con el que será su jefe inmediato.*
- *El jefe inmediato, a su vez, debe presentarlo a sus compañeros de trabajo.*
- *El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará en la descripción del puesto y le entregará un copia para que la lea con detalle.*
- *El jefe debe mostrarle los sitios generales, como el lugar de cobro, el de abastecimiento de material, el comedor. etc.9*

---

<sup>8</sup><sup>9</sup> Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (7<sup>a</sup> edición). México: CengageLearning; pp.165.

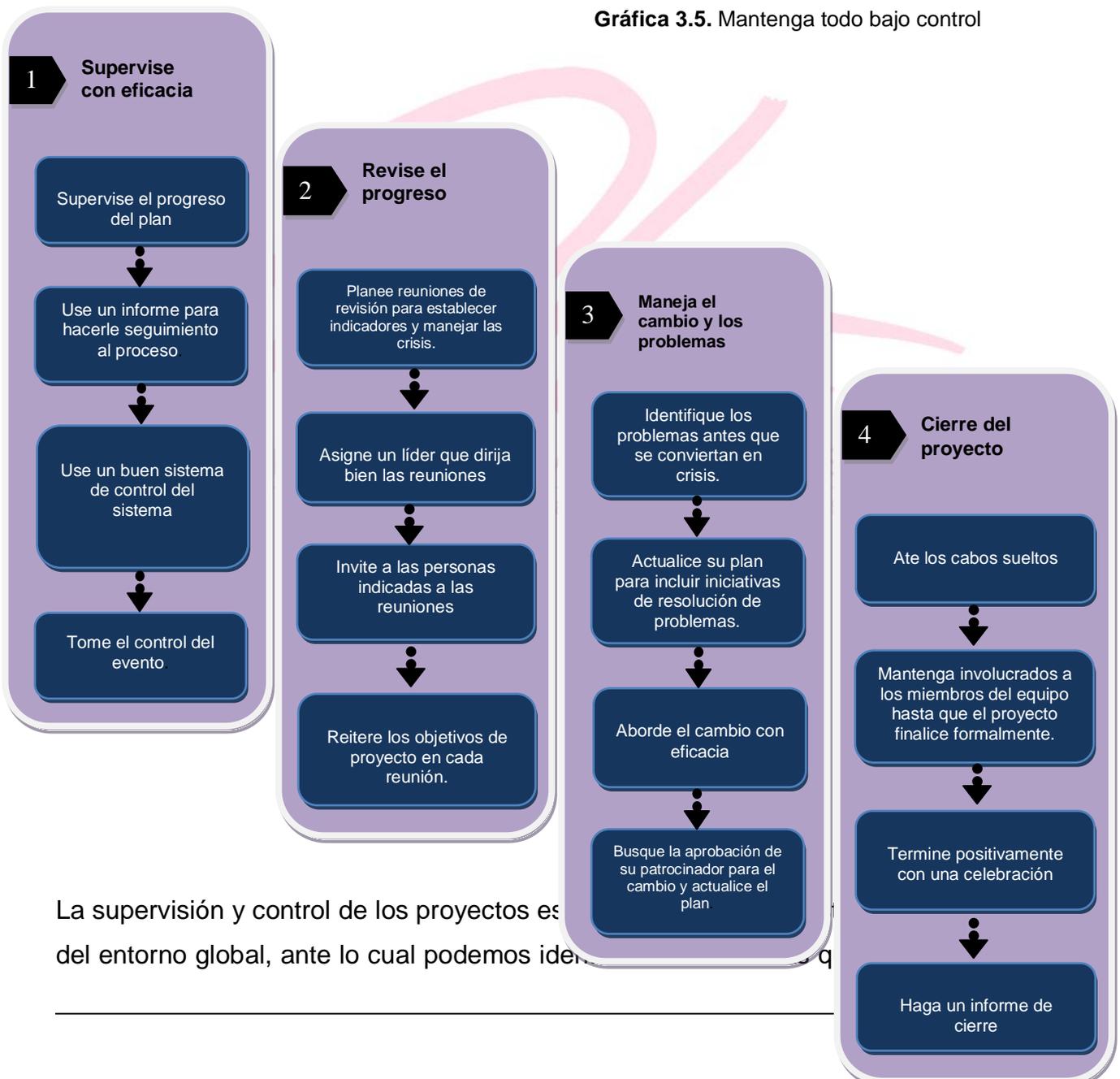
**Fuente:** Como gestionar tus proyectos por Bruce, A. &Langdon K.

### 3.1.10.3. Aspectos legales en el proceso de inducción

El éxito de un proceso de inducción es que todos los aspectos laborales estén clarificados y debidamente documentados, con la firma del flamante colaborador, y la del funcionario que realiza la inducción; por este motivo la Universidad de las Américas a diseñado un formato de inducción (adjunto en los anexos), como un documento legal que resguarda a la organización ante cualquier adversidad legal que se pueda presentar.

### 3.1.11. Supervisión y control del proyecto

Gráfica 3.5. Mantenga todo bajo control



La supervisión y control de los proyectos es del entorno global, ante lo cual podemos identificar

estar preparadas para ser capaces de enfrentar adversidades que con frecuencia se presentan en el desarrollo de un proyecto ambicioso. Cuando se implementa los proyectos en las organizaciones es necesario darle un seguimiento previo y sistemático, con el fin de poder evaluar sus resultados; estas recomendaciones son fundamentales en la ejecución de los proyectos, para ser más exactos y competitivos con la gráfica 3.5. se ilustra la necesidad de tener presentes planes: predictivos, preventivos, y contingentes, que permitan flexibilizar, y dinamizar el objetivo del proyecto ante cualquier eventualidad.

### **3.1.12. Meta del proyecto**

La meta del proyecto consistió en iniciarenun nuevo sistema de gestión por competencias, para la selección de personal de la Universidad de las Américas, para lo cual fue necesario crear los cimientos en los que se basarían estos nuevos procesos a implementar; una vez listos los fundamentos se inicioel proyectocon unos planes piloto, los cuales generaron resultados satisfactorios y motivaron a extender el alcance inicial del proyecto.Actualmente el proyecto no solamente abarca a puestos de asistencia operativa, sino también a puestos de mandos medios de todas las áreas administrativas de la Universidad.

## CAPÍTULO IV

### **4.1. Proceso de selección por competencias UDLA**

En este último capítulo se estructurará el modelo de selección propuesto a la Universidad de las Américas, el cual está compuesto por un sistema práctico de fases, procedimientos y tamices; necesarios para brindar un eficiente producto final, que es la presentación de los mejores candidatos (en relación a las competencias requeridas para el cargo) a los órganos o departamentos solicitantes, que tienen la decisión final de escoger al talento más idóneo que consideren para su área.

#### **4.1.1. La necesidad de estructurar un proceso de selección por competencias**

La tendencia actual que implementan las organizaciones, para seleccionar su personal es la que permite incorporar a personas que posean las competencias que se adapten a la cultura de la organización y a las que se requieren en un puesto específico, y como un objetivo estratégico descrito en el primer capítulo la Universidad de las Américas decidió mejorar la calidad de los procesos de selección, con el fin de establecer una estructura organizacional y un conjunto de procesos administrativos y académicos que le permitan desarrollar de manera eficaz y eficiente la gestión educativa, adoptando así los estándares y lineamientos requeridos por LAUREATE.

#### **4.1.2. Matriz para identificar las actividades esenciales del puesto**

Las escalas que se utilizarán para valorar las actividades e identificar las competencias del puesto son:

F = Frecuencia o porcentaje del tiempo laboral

CE = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.</li> </ul>	<p>¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.</li> </ul>	<p>¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.</li> </ul>	<p>¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?</p>

Fuente: Metodología de PAREDES, A

La valoración gradual de cada escala se resume en la siguiente tabla:

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
---	--	--	---

Fuente: Metodología de PAREDES, A.

Y la fórmula para valorar las actividades e identificar las competencias de puesto es:

$$\text{TOTAL} = (F\%) + (CE * CM)$$

Fuente: Metodología de PAREDES, A

#### 4.1.3. Aplicación de la matriz para identificar las actividades esenciales de los puestos operativos del área de Recursos Humanos

Las gráficas que se presentan a continuación están debidamente documentadas y validadas por la jefatura de RR-HH de la Universidad de las Américas. Desde ahora toda documentación gráfica está resguardada por la organización mediante un acuerdo de confidencialidad.

**Gráfica 4.1.** Matriz para la descripción de actividades esenciales del puesto de mensajería.

MATRIZ PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTOS				
	Proceso: Selección por competencias		Código: MDA01	
	Puesto: Mensajero			
ACTIVIDADES SIGNIFICATIVAS DEL PUESTO	*VALORTACIONES			
	F%	CE	CM	TOTAL
1). Mantener absoluta reserva sobre los documentos y hechos conocidos en el desempeño de sus funciones.	5	4	2	13
2). Consignar dinero o valores en los diferentes bancos y corporaciones en los cuales la Universidad tiene cuentas corrientes y de ahorro.	4	4	2	12
3). Realizar trámites operativos en entidades públicas o privadas delegadas por la Institución.	4	4	2	12

4). Entrega y recepción de documentos internos y externos.	5	3	2	11
5). Cumplir las funciones que siendo compatibles con el ejercicio de su cargo le sean asignadas por su jefe inmediato.	2	2	1	4
VALIDACIÓN		*EQUIVALENCIA DE LAS VALORACIONES		
Elaborado por:  Carlos Galarza RR-HH	Revisado por:  Christian Muñoz Jefe de RR-HH	<b>F%</b> = Frecuencia y porcentaje del tiempo laboral <b>CE</b> = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada <b>CM</b> = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad <b>TOTAL</b> = (F%) + (CE * CM) *Fuente: Metodología de PAREDES, A.		

Fuente: Investigación por Carlos Galarza

Gráfica 4.2. Matriz para la descripción de actividades esenciales del puesto de Telefonista-Recepcionista.

MATRIZ PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTOS						
	Proceso: Selección por competencias		Código: MDA02			
	Puesto: Telefonista-Recepcionista					
ACTIVIDADES SIGNIFICATIVAS DEL PUESTO			*VALORTACIONES			
			F%	CE	CM	TOTAL
1). Brindar atención personal al cliente interno y externo.			5	4	3	17
2). Brindar información vía telefónica al cliente interno y externo.			5	4	3	17
3). Recibir y despachar la correspondencia.			5	4	2	13
4). Registrar la afluencia de llamadas telefónicas y elaborar reportes.			5	2	2	9
5). Brindar apoyo en diferentes áreas del departamento que lo requiera.			2	2	2	6
VALIDACIÓN			*EQUIVALENCIA DE LAS VALORACIONES			
Elaborado por:  Carlos Galarza RR-HH	Revisado por:  Christian Muñoz Jefe de RR-HH	<b>F%</b> = Frecuencia y porcentaje del tiempo laboral <b>CE</b> = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada <b>CM</b> = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad <b>TOTAL</b> = (F%) + (CE * CM) *Fuente: Metodología de PAREDES, A.				

Fuente: Investigación por Carlos Galarza

**Gráfica 4.3.** Matriz para la descripción de actividades esenciales del puesto de Asistente de Recursos Humanos.

MATRIZ PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTOS				
	<b>Proceso:</b> Selección por competencias		<b>Código:</b> MDA03	
	<b>Puesto:</b> Asistente de Recursos Humanos			
ACTIVIDADES SIGNIFICATIVAS DEL PUESTO	*VALORTACIONES			
	F%	CE	CM	TOTAL
1). Realizar los procesos de selección (reclutamiento, preselección, entrevistas, aplicación de test y evaluación de informes) para cubrir vacantes de acuerdo a los requerimientos de la Institución.	3	4	3	15
2). Brindar soporte en la elaboración de nómina y presupuestos salariales.	3	4	3	15
3). Brindar soporte de forma activa en proyectos de desarrollo organizacional.	1	3	3	10
4). Llevar el registro y control de las evoluciones de desempeño aplicadas al personal administrativo.	1	3	2	7
5). Realiza el proceso de inducción general al nuevo empleado, solicita la documentación pertinente para su contratación.	3	2	2	7
6). Llevar el registro y control de los eventos de capacitación que realizan mensualmente.	2	2	2	6
7). Brindar soporten en actividades o eventos organizados por Recursos Humanos.	2	2	2	6
VALIDACIÓN		*EQUIVALENCIA DE LAS VALORACIONES		
<b>Elaborado por:</b>  _____ Carlos Galarza RR-HH	<b>Revisado por:</b>  _____ Christian Muñoz Jefe de RR-HH	<b>F%</b> = Frecuencia y porcentaje del tiempo laboral <b>CE</b> = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada <b>CM</b> = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad <b>TOTAL</b> = (F%) + ( CE * CM )  *Fuente: Metodología de PAREDES, A.		

**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza

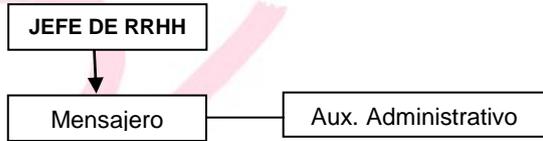
**Gráfica 4.4.** Matriz para la descripción de actividades esenciales del puesto de Analista de Nómina.

<b>MATRIZ PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTOS</b>						
	<b>Proceso:</b> Selección por competencias		<b>Código:</b> MDA04			
	<b>Puesto:</b> Analista de Nómina					
<b>ACTIVIDADES SIGNIFICATIVAS DEL PUESTO</b>			<b>*VALORTACIONES</b>			
			F%	CE	CM	TOTAL
1). Responsable de la elaboración efectiva de la nómina y beneficios de ley que correspondan.			3	5	4	23
2). Realizar todas las actividades concernientes a las obligaciones IESS.			3	5	3	18
3). Responsable de la implementación del sistema de nómina que adopte la institución.			1	3	3	10
4). Coordina charlas de información con empresas que brindan beneficios a funcionarios, registra y ejecuta acuerdos establecidos y da seguimiento hasta finalizar el proceso.			1	3	3	10
5). Realizar el seguimiento al vencimiento de contratos y notificación de la continuidad de los mismos a los jefes departamentales.			3	3	2	9
6). Responsable del proceso de elaboración de finiquitos y su respectiva legalización en los tiempos establecidos.			3	2	3	9
7). Procesar la información soliciten respecto al sistema ULTIPRO y generar reportes inherentes a la base de datos del personal que esté bajo custodia de RR-HH.			3	3	2	9
8). Elabora los contratos de trabajo del personal que ingresa a la institución y su legalización en el Ministerio de relaciones Laborales.			3	2	2	7
9). Apoya en proyectos departamentales o inherentes a RR-HH.			1	2	2	5
10). Soporte en la coordinación de eventos internos en beneficio de los funcionarios.			2	2	1	4
<b>VALIDACIÓN</b>			<b>*EQUIVALENCIA DE LAS VALORACIONES</b>			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>F%</b> = Frecuencia y porcentaje del tiempo laboral <b>CE</b> = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada <b>CM</b> = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad <b>TOTAL</b> = (F%) + (CE * CM)			
_____ Carlos Galarza RR-HH		_____ Christian Muñoz Jefe de RR-HH	*Fuente: Metodología de PAREDES, A.			

**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza

#### 4.1.4. Construcción de perfiles de cargo y descriptivos de puestos operativos del área de Recursos Humanos de la UDLA

Gráfica 4.5. Perfiles de cargos y descriptivos de puestos (Mensajero).

PERFILES DE CARGOS Y DESCRIPTIVOS DE PUESTOS										
	<b>Proceso:</b> Selección por competencias	<b>Código:</b> PDA01								
	<b>Puesto:</b> Mensajero	<b>Área laboral:</b> Administrativa								
<b>Misión:</b> Responsable de la entrega y recepción efectiva de documentos y materiales pudiendo ser de forma interna o externa.										
<b>Experiencia:</b> Dos años en posiciones similares <b>Formación Profesional:</b> Bachiller o cursando cualquier carrera universitaria <b>Reporta a:</b> Jefe de Recursos Humanos <b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>Organigrama:</b>  <pre> graph TD     J[JEFE DE RRHH] --&gt; M[Mensajero]     J --&gt; A[Aux. Administrativo]       </pre>									
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias Genéricas</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conducta ética</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Rigor académico</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		Competencias Genéricas	Nivel	Conducta ética	4	Innovación	3	Rigor académico	3	
Competencias Genéricas	Nivel									
Conducta ética	4									
Innovación	3									
Rigor académico	3									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias Específicas</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación a la acción</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Confidencialidad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Diligencia</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Competencias Específicas	Nivel	Orientación a la acción	4	Confidencialidad	3	Diligencia	4	
Competencias Específicas	Nivel									
Orientación a la acción	4									
Confidencialidad	3									
Diligencia	4									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Conocimientos Técnicos</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimiento sobre archivo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Tener amplio conocimiento de las distintas zonas y nomenclatura de la ciudad</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		Conocimientos Técnicos	Nivel	Conocimiento sobre archivo	2	Tener amplio conocimiento de las distintas zonas y nomenclatura de la ciudad	3			
Conocimientos Técnicos	Nivel									
Conocimiento sobre archivo	2									
Tener amplio conocimiento de las distintas zonas y nomenclatura de la ciudad	3									
<b>Funciones Esenciales:</b> 1.- Entrega y recepción de documentos internos y externos. 2.- Cumple con absoluta reserva sobre los documentos y hechos conocidos en el desempeño de sus funciones. 3.- Consigna dinero o valores en los diferentes bancos y corporaciones en los cuales la Universidad tiene cuentas corrientes y de ahorro.										

4 Procesa tareas compatibles con el ejercicio de su cargo.		
5 Realiza trámites operativos en entidades públicas o privadas delegadas por la Institución.		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
_____ Carlos Galarza RR-HH	_____ Christian Muñoz Jefe de RR-HH	_____ Boris Chávez C.F.O

**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza



Gráfica 4.6. Perfiles de cargos y descriptivos de puestos (Telefonista-Recepcionista).

PERFILES DE CARGOS Y DESCRIPTIVOS DE PUESTOS											
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>Proceso:</b> Selección por competencias</td> <td><b>Código:</b> PDA02</td> </tr> <tr> <td><b>Puesto:</b> Telefonista- Recepcionista</td> <td><b>Área laboral:</b> Administrativa</td> </tr> </table>	<b>Proceso:</b> Selección por competencias	<b>Código:</b> PDA02	<b>Puesto:</b> Telefonista- Recepcionista	<b>Área laboral:</b> Administrativa						
<b>Proceso:</b> Selección por competencias	<b>Código:</b> PDA02										
<b>Puesto:</b> Telefonista- Recepcionista	<b>Área laboral:</b> Administrativa										
<p><b>Misión:</b></p> <p>Responsable de dar información de carreras y servicios que brinda la universidad vía telefónica y personal al cliente, así como el coordinar las rutas de entrega y recepción de la correspondencia interna y externa.</p>											
<p><b>Experiencia:</b> Dos años en posiciones similares</p> <p><b>Formación Profesional:</b> Cursando estudios superiores.</p> <p><b>Reporta a:</b> Jefe de Recursos Humanos</p> <p><b>Supervisa a:</b> Ninguno</p>	<p><b>Organigrama:</b></p> <pre> graph TD     A[JEFE DE RRHH] --&gt; B[Telefonista- Recepcionista]           </pre>										
<p><b>DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p>											
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Competencias Genéricas</th> <th style="text-align: center;">Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conducta ética</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Rigor académico</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		Competencias Genéricas	Nivel	Conducta ética	4	Innovación	3	Rigor académico	3		
Competencias Genéricas	Nivel										
Conducta ética	4										
Innovación	3										
Rigor académico	3										
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Competencias Específicas</th> <th style="text-align: center;">Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sociabilidad</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Diligencia</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Orientación a la acción</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Confidencialidad</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		Competencias Específicas	Nivel	Sociabilidad	4	Diligencia	4	Orientación a la acción	3	Confidencialidad	3
Competencias Específicas	Nivel										
Sociabilidad	4										
Diligencia	4										
Orientación a la acción	3										
Confidencialidad	3										
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Conocimientos Técnicos:</th> <th style="text-align: center;">Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de paquetes de MS office, e Internet</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Manejo de teléfono, fax, copiadora</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		Conocimientos Técnicos:	Nivel	Manejo de paquetes de MS office, e Internet	3	Manejo de teléfono, fax, copiadora	3				
Conocimientos Técnicos:	Nivel										
Manejo de paquetes de MS office, e Internet	3										
Manejo de teléfono, fax, copiadora	3										
<p><b>Funciones Esenciales:</b></p> <p>1.-Brinda atención personal al cliente interno y externo.</p>											

<p>2.- Brinda información vía telefónica al cliente interno y externo.</p> <p>3.- Registra la afluencia de llamadas telefónicas y elaborar reportes.</p> <p>4.- Recibe y despacha la correspondencia</p> <p>5.- Brinda apoyo en diferentes áreas del departamento que lo requiera.</p>		
<p><b>Elaborado por:</b></p> <p>_____</p> <p>Carlos Galarza RR-HH</p>	<p><b>Revisado por:</b></p> <p>_____</p> <p>Christian Muñoz Jefe de RR-HH</p>	<p><b>Aprobado por:</b></p> <p>_____</p> <p>Boris Chávez C.F.O</p>

**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza



Gráfica 4.7. Perfiles de cargos y descriptivos de puestos (Asistente de Recursos Humanos).

PERFILES DE CARGOS Y DESCRIPTIVOS DE PUESTOS		
	<b>Proceso:</b> Selección por competencias	<b>Código:</b> PDA03
	<b>Puesto:</b> Asistente de Recursos Humanos	<b>Área laboral:</b> Administrativa
<b>Misión:</b> Responsable de la ejecución de todas las actividades inherentes a la cancelación de los Salarios, y demás Beneficios legales, propios de la Institución que corresponda a los trabajadores según las políticas institucionales.		
<b>Experiencia:</b> Dos años en posiciones similares <b>Formación Profesional:</b> Licdo. En Contabilidad; Ing. en Administración de Empresas, Contador CPA. <b>Reporta a:</b> Jefe de Recursos Humanos <b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>Organigrama:</b>  <pre> graph TD     A[JEFE DE RRHH] --&gt; B[Asistente de RRHH]           </pre>	
<b>DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS</b>		
<b>Competencias Genéricas</b>		<b>Nivel</b>
Conducta Ética		4
Innovación		3
Rigor académico		3
<b>Competencias Específicas</b>		<b>Nivel</b>
Organización		4
Diligencia		3
Desarrollo de relaciones		4
<b>Conocimientos Técnicos</b>		<b>Nivel</b>
Manejo Estadístico de Información		3
Manejo de baterías de test psicológicos		4
Conocimientos de legislación laboral y pago en el manejo de nómina		3

**Funciones Esenciales:**

- 1). Realiza los procesos de selección (reclutamiento, preselección, entrevistas, aplicación de test y evaluación de informes) para cubrir vacantes de acuerdo a los requerimientos de la Institución.
- 2). Brinda soporte en la elaboración de nómina y presupuestos salariales.
- 3). Brinda soporte de forma activa en proyectos de desarrollo organizacional.
- 4). Lleva el registro y control de las evoluciones de desempeño aplicadas al personal administrativo.
- 5). Realiza el proceso de inducción general al nuevo empleado, solicita la documentación pertinente para su contratación.
- 6). Lleva el registro y control de los eventos de capacitación que realizan mensualmente.
- 7). Brinda soporte en actividades o eventos organizados por Recursos Humanos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<p style="text-align: center;">_____ Carlos Galarza RR-HH</p>	<p style="text-align: center;">_____ Christian Muñoz Jefe de RR-HH</p>	<p style="text-align: center;">_____ Boris Chávez C.F.O</p>

**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza

Gráfica 4.8. Perfiles de cargos y descriptivos de puestos (Analista de Nómina).

PERFILES DE CARGOS Y DESCRIPTIVOS DE PUESTOS										
	<b>Proceso:</b> Selección por competencias	<b>Código:</b> PDA04								
	<b>Puesto:</b> Analista de Nómina	<b>Área laboral:</b> Administrativa								
<p><b>Misión:</b> Responsable de la ejecución de todas las actividades inherentes a la cancelación de los Salarios, y demás Beneficios legales, propios de la Institución que corresponda a los trabajadores según las políticas institucionales.</p>										
<p><b>Experiencia:</b> Dos años en posiciones similares.</p> <p><b>Formación Profesional:</b> Licdo. en Contabilidad; Ing. en Administración de Empresas, Contador CPA</p> <p><b>Reporta a:</b> Jefe de Recursos Humanos</p> <p><b>Supervisa a:</b> Ninguno</p>	<p><b>Organigrama:</b></p> <pre> graph TD     A[Jefe de RRHH] --&gt; B[Analista de nómina]           </pre>									
<p><b>DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS</b></p>										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias Genéricas</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conducta Ética</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Rigor académico</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		Competencias Genéricas	Nivel	Conducta Ética	4	Innovación	3	Rigor académico	3	
Competencias Genéricas	Nivel									
Conducta Ética	4									
Innovación	3									
Rigor académico	3									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias Específicas</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Razonamiento numérico</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Diligencia</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de relaciones</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Competencias Específicas	Nivel	Razonamiento numérico	4	Diligencia	4	Desarrollo de relaciones	4	
Competencias Específicas	Nivel									
Razonamiento numérico	4									
Diligencia	4									
Desarrollo de relaciones	4									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Conocimientos Técnicos</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo avanzado de Excel</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos actualizados de las leyes laborales del IESS y SRI.</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos actualizados del código de trabajo, y legislación laboral.</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>		Conocimientos Técnicos	Nivel	Manejo avanzado de Excel	5	Conocimientos actualizados de las leyes laborales del IESS y SRI.	5	Conocimientos actualizados del código de trabajo, y legislación laboral.	4	
Conocimientos Técnicos	Nivel									
Manejo avanzado de Excel	5									
Conocimientos actualizados de las leyes laborales del IESS y SRI.	5									
Conocimientos actualizados del código de trabajo, y legislación laboral.	4									

**Funciones Esenciales:**

- 1.- Elabora la nomina y procesa los beneficios de ley que correspondan.
- 2.- Coordina la implementación del sistema de nómina que adopte la institución.
- 3.- Elabora los contratos de trabajo del personal que ingresa a la institución y su legalización en el Ministerio de relaciones Laborales.
- 4.- Realiza los finiquitos con su respectiva legalización en los tiempos establecidos.
- 5.- Coordina charlas de información con empresas que brindan beneficios a funcionarios, registra y ejecuta acuerdos establecidos y da seguimiento hasta finalizar el proceso.
- 6.- Realiza el seguimiento al vencimiento de contratos y notificación de la continuidad de los mismos a los jefes departamentales.
- 7.- Realiza todas las actividades concernientes a las obligaciones IESS.
- 8.- Procesa la información que soliciten respecto al sistema ULTI PRO y generar reportes inherentes a la base de datos del personal que esté bajo custodia de RR-HH.
- 9.- Brinda soporte en la coordinación de eventos internos en beneficio de los funcionarios.
- 10.- Apoya los proyectos departamentales o inherentes a RR-HH.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<hr/> Carlos Galarza RR-HH	<hr/> Christian Muñoz Jefe de RR-HH	<hr/> Boris Chávez C.F.O

**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza

#### 4.1.5. Profesiogramas de los puestos

Los profesiogramas son los indicadores gráficos de los perfiles de un puesto. En un proceso de selección por competencias esta herramienta nos permite apreciar y analizar las competencias de la terna finalista en relación a la vacante, identificando de esta forma al candidato más idóneo; además es muy común que esta clase de comparaciones se las realicen en una evaluación de desempeño por competencias, contrastando el perfil ideal del puesto con el perfil actual del candidato; por este motivo se decidió incorporar en este proyecto los profesiogramas de cada puesto, ya que en un futuro pueden ser la herramienta clave para la evaluación por competencias que se planifica implantar.

**Gráfica 4.9.** Profesiograma (Mensajero).

PROFESIOGRAMA PRO01						
	Proceso: Selección por competencias	Código: PRO01				
	Puesto: Mensajero	Área laboral: Administrativa				
COMPETENCIAS DEL PUESTO / ESCALA		1	2	3	4	5
Competencias Genéricas	Conducta Ética				☆	
	Innovación			☆		
	Rigor académico			☆		
Competencias Específicas	Orientación a la acción				☆	
	Confidencialidad			☆		
	Diligencia				☆	
Conocimientos Técnicos	Conocimiento sobre archivo		☆			
	Tener amplio conocimiento de las distintas zonas y nomenclatura de la ciudad			☆		

**Fuente:** Investigación por Carlos Galarza

Gráfica 4.10. Profesiograma (Telefonista-Recepcionista).

PROFESIOGRAMA PRO02						
	<b>Proceso:</b> Selección por competencias	<b>Código:</b> PRO02				
	<b>Puesto:</b> Telefonista- Recepcionista	<b>Área laboral:</b> Administrativa				
COMPETENCIAS DEL PUETO / ESCALA		1	2	3	4	5
<b>Competencias Genéricas</b>	Conducta Ética				☆	
	Innovación			☆		
	Rigor académico			☆		
<b>Competencias Específicas</b>	Sociabilidad				☆	
	Diligencia				☆	
	Orientación a la acción			☆		
	Confidencialidad			☆		
<b>Conocimientos Técnicos</b>	Manejo de paquetes de MS office, e Internet			☆		
	Manejo de teléfono, fax, copiadora			☆		

Fuente: Investigación por Carlos Galarza

Gráfica 4.11. Profesiograma (Asistente de Recursos Humanos).

PROFESIOGRAMA PRO03						
	Proceso: Selección por competencias	Código: PRO03				
	Puesto: Asistente de Recursos Humanos	Área laboral: Administrativa				
COMPETENCIAS DEL PUESTO / ESCALA		1	2	3	4	5
Competencias Genéricas	Conducta Ética				☆	
	Innovación			☆		
	Rigor académico			☆		
Competencias Específicas	Organización				☆	
	Diligencia			☆		
	Desarrollo de relaciones				☆	
Conocimientos Técnicos	Manejo Estadístico de Información			☆		
	Manejo de baterías de test psicológicos				☆	
	Conocimientos de legislación laboral y pago en el manejo de nómina.			☆		

Fuente: Investigación por Carlos Galarza

Gráfica 4.12. Profesiograma (Analista de Nómina).

PROFESIOGRAMA (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)						
	Proceso: Selección por competencias	Código: PRO04				
	Puesto: Analista de Nómina	Área laboral: Administrativa				
COMPETENCIAS DEL PUESTO / ESCALA		1	2	3	4	5
Competencias Genéricas	Conducta Ética				☆	
	Innovación			☆		
	Rigor académico			☆		
Competencias Específicas	Razonamiento numérico				☆	
	Diligencia				☆	
	Desarrollo de relaciones				☆	
Conocimientos Técnicos	Manejo avanzado de Excel					☆
	Conocimientos actualizados de las leyes laborales del IESS y SRI.					☆
	Conocimientos actualizados del código de trabajo, y legislación laboral.				☆	

Fuente: Investigación por Carlos Galarza

#### **4.1.6. Proceso de selección por competencias para puestos de asistencia operativa UDLA**

##### **4.1.6.1 Objetivo del proceso de selección por competencias**

Vincular los Talentos Humanos idóneos, en tiempo oportuno, que cumplan con los requisitos y competencias para el eficiente desempeño de sus funciones.

##### **4.1.6.2. Alcance del proceso de selección por competencias**

Este procedimiento se aplica para cubrir las vacantes o creaciones de nuevos cargos de todo el personal administrativo en relación de dependencia, tanto de tiempo completo como de medio tiempo.

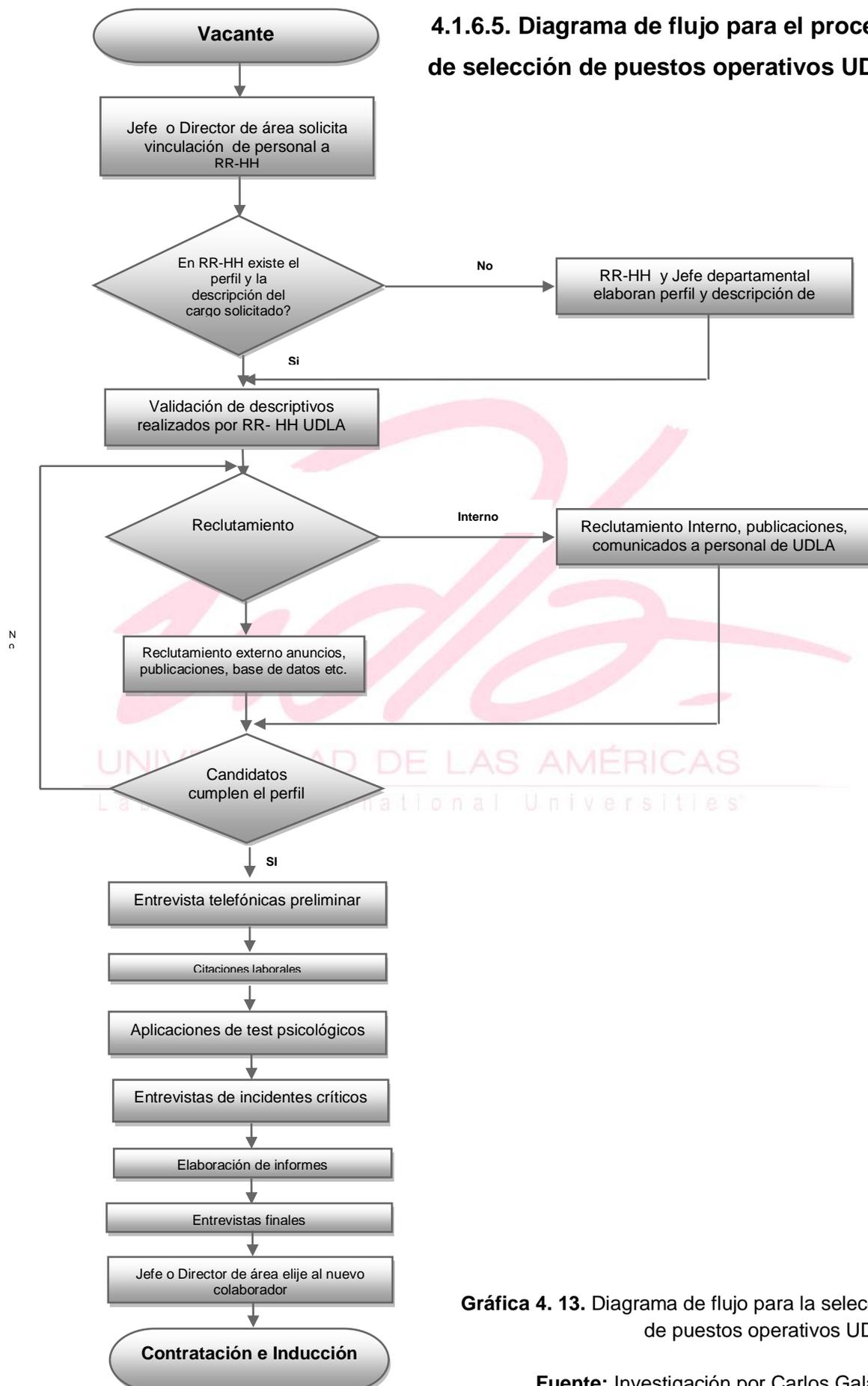
##### **4.1.6.3. Peso de los resultados obtenidos en las técnicas selección**

Para el área de Recursos Humanos UDLA, las entrevistas tienen el mayor peso porcentual asignándole el 70% del total, por ende se da mayor importancia a los resultados observados y valorados al momento de asesorar en la decisión final de contratación, a los resultados de las pruebas el área en mención le otorga un peso del 30% del total; sin embargo existen órganos solicitantes que pueden dar mayor peso al resultado de los test psicológicos que a los indicadores que proporciona la entrevista, en estos caso el rol de RR-HH es el mismo (asesoría), mas la decisión final del contratación la sume el órgano solicitante.

##### **4.1.6.4. Procedimientos de la selección por competencias de puestos administrativos UDLA**

- A. El proceso inicia cuando existe una vacante a causa de la creación de un nuevo cargo o puesto de trabajo, sustitución o reemplazo del mismo.

- B. El Director o Jefe del área solicita por escrito al Jefe de Recursos Humanos iniciar el proceso de selección para cubrir una vacante. Si solicita la creación de un nuevo cargo o contratación eventual debe obtener la aprobación por escrito del Director del Administrativo Financiero.
- C. El Jefe de Recursos Humanos verifica si existe ya la descripción y el perfil del cargo solicitado, sino existe, conjuntamente con el Jefe departamental elaboran el mismo. (2 días)
- D. Si el proceso de selección es realizado por RR-HH de manera interna, el Jefe de RR-HH analiza los perfiles de personal activo y decide si el reclutamiento para ocupar la vacante debe ser interno, externo o mixto. (1 día)
- E. Para el reclutamiento externo el Jefe de RR-HH utiliza medios que considere pertinentes para obtener candidatos (bases de datos, publicaciones, anuncios de prensa, etc.) [3 días]
- F. El Asistente de RR-HH preselecciona, coordina entrevistas y aplicación de pruebas Psicológicas. ( 3 días)
- G. El Jefe de RR-HH entrega al Jefe solicitante Informes de entrevistas y pruebas Psicológicas de los candidatos que cumplen el perfil. (1 semana)
- H. El Asistente de RR-HH elabora el contrato y coordina fechas de ingreso e inducción del nuevo colaborador. (3 días)



## CONCLUSIONES:

Una vez finalizado el proyecto se han obtenido las siguientes conclusiones:

- La Universidad de las Américas está en la capacidad de adoptar un sistema completo de gestión por competencias a todo nivel, sea este académico, administrativo o comercial, debido al valioso apoyo y cooperación de la alta directiva, que busca el mejoramiento continuo de todos sus procesos.
- El proceso de selección por competencias brinda mayor objetividad en el momento de tomar la decisión final de contratación, disminuyendo el rango de error, al contar con mayores y mejores indicadores que un sistema de selección tradicional.
- Los profesiogramas al ser indicadores gráficos de los perfiles de puestos, podrán ser utilizados en un futuro en el subsistema de “evaluación de desempeño por competencias”; facilitando el contraste del perfil ideal del puesto, con el perfil actual del candidato. Además las brechas que se obtengan como resultado permitirán identificar las verdaderas necesidades de capacitación de un cargo específico, optimizando tiempo y recursos.
- La efectividad del modelo propuesto se podrá medir con la ratificación del contrato una vez que el candidato cumpla satisfactoriamente los 3 meses de prueba.
- Las organizaciones más exitosas en el mercado laboral son aquellas que han alcanzado importantes logros por su eficacia y eficiencia en los procesos que manejan, además de realizar el respectivo control de

calidad, con el cual se verifican el cumplimiento de los objetivos y lineamientos estratégicos previamente establecidos.

#### **RECOMENDACIONES:**

- Se recomienda documentar y ordenar electrónicamente toda la información concerniente de los procesos implicados en el sistema de gestión por competencias que esta adoptando la Universidad.
- Se aconseja realizar una supervisión formal de la implementación del proceso de selección para los cargos de mandos medios, adoptando herramientas especializadas y validadas para esa clase de cargos.
- A mediano plazo la Universidad de las Américas podría implementar un sistema de evaluación por competencias, una vez listos los cimientos básicos para emprender una gestión por competencias más compleja.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Laureate International Universities®

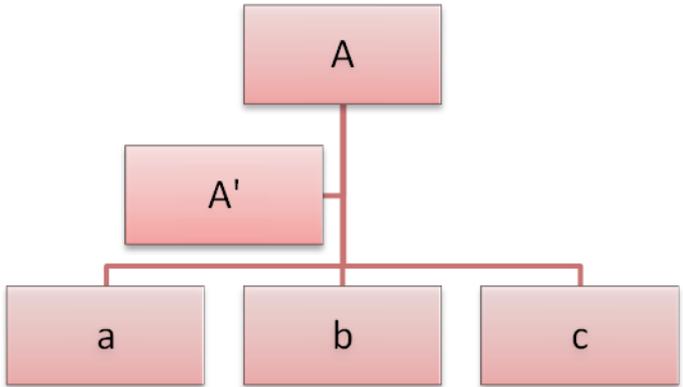
**BIBLIOGRAFÍA:**

- Alles, M. (2006). *Elija al mejor candidato*. (2ª edición). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias*. (1ª edición). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano*. (2ª edición). Argentina: Granica.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. (1ª edición). Colombia: McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. (1ª edición). México: Pearson.
- Bruce, A. & Langdon K. (2007). *Cómo gestionar tus proyectos*. (2ª edición). Londres: Dorling Kindersley.
- Casas, J. (1992). *Cómo reclutar y seleccionar el personal*. (1ª edición). Barcelona: De Vecchi, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (2ª edición). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de recursos humanos*. (1ª edición). México: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D. & Robbins S. (2003). *Administración de RR.HH.* (1ª edición). México: Limusa S.A.

- Fernández, A. (1998). *La función de los recursos humanos en tiempos de cambio*. (1ª edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Hill C. & Jones G. (2003). *Administración estratégica*. (6ª edición). México: Mc Graw-Hill.
- Langdon, K. (2008). *Técnicas de negociación*. (2ª edición). Londres: DorlingKindersley.
- Manktelow, J. (2008). *Organiza el tiempo eficazmente*. (2ª edición). Londres: DorlingKindersley.
- Mira, A. (2007). *Dirección de recursos humanos*. (1ª edición). España: Fundesem.
- Möller, C. (2001). *Calidad personal, la base de todas las demás calidades*. (1ª edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Mondy, R. & Noe R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª edición). México: Pearson.
- Münch L. (2007). *Administración*. (1ª edición). México: Pearson.
- Robbins, S. & Coulter M. (2005). *Administración*. (8ª edición). México: Pearson.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento organizacional*. (10ª edición). México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (7ª edición). México: CengageLearning.

# ANEXOS

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
Laureate International Universities®

<b>Fecha:</b>  (dd-mm-aa)	<b>Título del puesto:</b> _____	<b>Código:</b> AYD001
	<b>Departamento:</b> _____	<b>Área laboral:</b> _____
<b>Misión del cargo:</b> _____ _____.		
<p align="center"><b>I. GENERALIDADES DEL CARGO</b></p> <p><b>Cargo supervisado por:</b> _____</p> <p><b>Supervisa a:</b> _____ _____ _____</p> <p><b>Maneja dinero:</b> Sí _ No_ <b>Monto aprox.</b> _____</p> <p><b>Experiencia para el cargo:</b> __años en posiciones similares.</p> <p><b>Formación Profesional:</b> _____ _____.</p>		<p align="center"><b>II. ORGANIGRAMA DEL CARGO</b></p>  <pre> graph TD     A[A] --- A_prime[A']     A --- a[a]     A --- b[b]     A --- c[c]     </pre>
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:</b>		

Directivo ____	Jefatura: ____	Supervisión: ____	Técnico: ____	Operativo: ____			
<b>III. TAREAS DEL CARGO</b>							
Qué Hace (Indique la tarea que realiza)	Cómo Lo Hace (Explique el proceso)	Para que lo hace (Objetivo de la tarea)	Herramientas	*Valoraciones			
				F%	CE	CM	TOTAL
<b>EQUIVALENCIA DE LAS VALORACIONES:</b> F% = Frecuencia y porcentaje del tiempo laboral CE = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada CM = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad <b>TOTAL = (F%) + (CE * CM)</b>			<b>ELABORADO POR:</b>  <div style="text-align: center;">_____</div> Carlos Galarza		<b>REVISADO POR:</b>  <div style="text-align: center;">_____</div> Christian Muñoz		

*Fuente: Metodología de PAREDES, A		RR-HH	Jefe de RR-HH				
<b>IV. TAREAS DEL CARGO</b>							
Qué Hace (Indique la tarea que realiza)	Cómo Lo Hace (Explique el proceso)	Para que lo hace (Objetivo de la tarea)	Herramientas	*Valoraciones			
				F%	CE	CM	TOTAL
<b>EQUIVALENCIA DE LAS VALORACIONES:</b> <b>F%</b> = Frecuencia y porcentaje del tiempo laboral <b>CE</b> = Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada <b>CM</b> = Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad <b>TOTAL</b> = (F%) + (CE * CM) <small>*Fuente: Metodología de PAREDES, A</small>		<b>ELABORADO POR:</b>  <hr/> Carlos Galarza RR-HH		<b>REVISADO POR:</b>   <hr/> Christian Muñoz Jefe de RR-HH			

IV. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
<b>A.- Responsabilidad por equipos, herramientas y materiales:</b> (Indicar que sucederá en el caso que se dañe o pierdan los equipos, maquinas, materiales y herramientas) ----- -----		
<b>B.- Responsabilidad por datos confidenciales:</b> (Si existiera fuga de información confidencial de su puesto de trabajo en qué forma perjudicaría al departamento o a la Universidad) ----- -----		
<b>C.- Responsabilidad por valores:</b> (Indicar aquellas magnitudes económicas con las que el puesto está relacionado directa e indirectamente: compras, ingresos, ventas, presupuestos, caja chica, indicar el valor) ----- -----		
<b>D.- Responsabilidad por otras personas:</b> (Indicar el nivel en el cuál es responsable por otras personas y que sanciones puede tener al sufrir una de las personas en algún		

tipo de accidente laboral)

-----

## V. ÁMBITO LABORAL / INCIDENTES CRÍTICOS DEL CARGO

PROBLEMÁTICA QUE SE PRESENTA	IMPACTO DE LA PROBLEMÁTICA EN EL TRABAJO

## VI.- TOMA DE DECISIONES

DECISIONES QUE TOMA POR SI MISMO	DECISIONES QUE DEBE CONSULTAR



# ANÁLISIS Y DESCRIPTIVOS DE CARGOS

## VII. CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO

HORARIOS, CARACTERÍSTICAS QUE HACEN QUE ESTE PUESTO SEA EXCEPCIONAL ETC:

---

## VIII. NIVELES DE DESEMPEÑO

EN QUE TÉRMINOS SE MIDEN LOS NIVELES DE DESEMPEÑO EN EL PUESTO. QUÉ FACTORES IDENTIFICABLES CONTRIBUYEN MÁS AL DESEMPEÑO DE ESTE PUESTO:

---

---

---

## IX. VALIDACIONES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPTIVO DE CARGO

**Elaborado por:**

\_\_\_\_\_  
Carlos Galarza  
RR-HH

**Revisado por:**

\_\_\_\_\_  
Christian Muñoz  
Jefe de RR-HH

**Aprobado por:**

\_\_\_\_\_  
Boris Chávez  
C.F.O





## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES Y LABORALES UDLA

### 1. COMPETENCIAS GENERALES INSTITUCIONALES

#### 1.1 CONDUCTA ÉTICA

<b>CONCEPTO</b>	Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Posee una gran atención para el cumplimiento y difusión de los valores que demanda la institución.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Muestra una moderada atención al cumplimiento y difusión de los valores que demanda la institución.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Se mantiene atento al cumplimiento de los valores que demanda la institución.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Presenta un bajo interés en practicar y difundir valores universales.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Tiene poco interés en practicar y difundir valores universales.

#### 1.2 INNOVACIÓN

<b>CONCEPTO</b>	Entendida como la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Posee una excelente actitud en las tareas cotidianas de su trabajo.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Muestra una buena actitud en el cumplimiento de las tareas encomendadas
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Mantiene una actitud favorable para el cumplimiento de las actividades que demanda la institución.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Presenta una negativa actitud en el cumplimiento de sus deberes.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Tiene una infructuosa actitud en el desarrollo de sus actividades.

#### 1.3 RIGOR ACADÉMICO

<b>CONCEPTO</b>	Entendido como la combinación de excelencia con exigencia. Esto es la
-----------------	---

	búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas, junto a elevados estándares de promoción académica para estudiantes, docentes e investigadores.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Demuestra un alto grado de excelencia y conocimiento para alcanzar objetivos establecidos.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Busca constantemente nuevos niveles de conocimientos, para mejorar sus habilidades y destrezas.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Mantiene un buen interés para el cumplimiento efectivo de sus funciones.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Presenta un bajo interés en la búsqueda de la excelencia de sus actividades.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Muestra poca excelencia en sus actividades.

#### **4. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LOS PUESTOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE RRHH.**

##### **2.1 CAPACIDAD DE TRABAJO**

<b>CONCEPTO</b>	Enérgico, resistente, asumen tareas arriesgadas, enfrentan dificultades.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Realizan trabajo pesado, se esfuerzan permanentemente.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Es productivo y tiene un buen rendimiento.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Puede asumir tareas y enfrentar complicaciones, tiene energía.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Llega al límite de su capacidad pronto, manifiesta quejas somáticas y tiene mal rendimiento.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Se encuentra agotado, es nervioso y se irrita fácilmente, tiene falta de energía.

##### **2.2 COMPETITIVIDAD**

<b>CONCEPTO</b>	Habilidad que tiene el individuo para competir contra otros en pos de cumplir sus objetivos
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Es una persona que tiene un alto liderazgo, le gusta estar siempre, a todo momento en la lucha de poder. Si no está organizando, liderando algo se siente frustrado.

<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Es una persona que siempre lucha por lo que quiere. Puede estar la mayoría del tiempo a la defensiva si es que no logra lo que quiere.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Es una persona moderadamente competitiva, que acepta perder o ganar. Para esta persona lo importante es que lucho por algo.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Es una persona que muy rara vez toma en serio luchar por algo
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	No le gusta competir en su vida por algo que quiere. Es conformista

### **2.3 DESARROLLO DE RELACIONES**

<b>CONCEPTO</b>	Es la preferencia por fomentar contactos sociales, en diversos ámbitos.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Altamente seguro en las relaciones interpersonales con clientes internos y externo; escucha activa, con excelente habilidad para proveer y recibir información
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Muestra seguridad en sus relaciones sociales, empático con habilidades para obtener y dar información.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Personalidad dextrovertida, facilidad para hacer contacto con desconocidos y entablar redes sociales.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Tendencia a la inseguridad y timidez frente a las relaciones sociales.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Excesivo retraimiento en ámbitos sociales.

### **2.4 DILIGENCIA**

<b>CONCEPTO</b>	Es la actuación rápida y cuidadosa en una tarea o proceso administrativo.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Alto nivel de fiabilidad, planificación, orden y calidad en sus tareas. Muy responsable en el cumplimiento de normas y procedimientos
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Tiende a ser altamente responsable. Busca precisión en sus tareas cumpliendo normas y procedimientos en general.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Capaz de realizar tareas de buena calidad. Respeta normas y plazos definidos. Pone atención y se enfoca en lo que está haciendo.

<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Irresponsable, bajo nivel de actividad. Poca orientación a metas y objetivos, pierde el interés fácilmente.
<b>2.1 ESTABILIDAD EMOCIONAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad de recuperación y superación ante: dificultades, problemas o contrariedades.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Enfrenta situaciones difíciles y alta capacidad de resistencia a situaciones difíciles.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Positivo y optimista. Permanece motivado.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Estabilidad, aceptan los retrasos. Puede encontrar nuevas motivaciones.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Estresado y poco eficaz. Le cuesta mantener el esfuerzo y se fatiga. Dificultad para encontrar motivaciones.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Experimenta cambios frecuentes de humor. Necesita tiempo para recuperarse del fracaso. Se desanima, tensiona y preocupa.
<b>2.2 FLEXIBILIDAD</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad que tienen las personas de adaptarse efectivamente ha cambios imprevistos en el entorno o en las circunstancias
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Le resulta fácil adaptarse a los cambios imprevistos. Al parecer le gusta enfrentarse nuevos retos y no le es mayor inconvenientes enfrentar las situaciones inusuales.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Es una persona que no se complica para adaptarse adecuadamente a los cambios que presente su entorno. Aunque no le es tan fácil enfrentarse a los imprevistos
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Puede adaptarse a los cambios y novedades aunque es posible que le disguste la frecuencia e intensidad de los mismos. No necesita que sus tareas sean totalmente organizadas y estables.

<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Si se encuentra en esta dimensión probablemente se le complique adaptarse a los cambios e incertidumbres, al parecer le incomodan los cambios bruscos y frecuentes
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Tiene claras dificultades para adaptarse a los cambios e incertidumbres. Se siente bien en los ambientes estables y claramente definidos
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Irresponsable, bajo nivel de actividad. Poca orientación a metas y objetivos, pierde el interés fácilmente.

### **2.3 ESTABILIDAD EMOCIONAL**

<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad de recuperación y superación ante: dificultades, problemas o contrariedades.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Enfrenta situaciones difíciles y alta capacidad de resistencia a situaciones difíciles.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Positivo y optimista. Permanece motivado.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Estabilidad, aceptan los retrasos. Puede encontrar nuevas motivaciones.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Estresado y poco eficaz. Le cuesta mantener el esfuerzo y se fatiga. Dificultad para encontrar motivaciones.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Experimenta cambios frecuentes de humor. Necesita tiempo para recuperarse del fracaso. Se desanima, tensiona y preocupa.

### **2.4 FLEXIBILIDAD**

<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad que tienen las personas de adaptarse efectivamente ha cambios imprevistos en el entorno o en las circunstancias
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Le resulta fácil adaptarse a los cambios imprevistos. Al parecer le gusta enfrentarse nuevos retos y no le es mayor inconvenientes enfrentar las situaciones inusuales.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Es una persona que no se complica para adaptarse adecuadamente a los cambios que presente su entorno. Aunque no le es tan fácil enfrentarse a los imprevistos
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Puede adaptarse a los cambios y novedades aunque es posible que le disguste la frecuencia e intensidad de los mismos. No necesita que sus tareas sean totalmente organizadas y estables.

<b>2.7 INFLUENCIA</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad de persuadir e imponerse en el pensamiento y actividades de los demás.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Tendencia a relacionarse con los demás de forma dominante.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Suele tomar una postura firme y activa en discusiones. Buen manejo de argumentación.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Se relaciona de manera normal sin mostrar dominancia ni sumisión. En ocasiones defiende sus puntos de vista. Y trata de convencer a otros con sus ideas.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Prefiere conseguir ciertos objetivos con el acuerdo. Se rinde con facilidad si trata de convencer con sus ideales.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	No tiene tendencia de imponerse sobre otras personas, ni lucha porque sus ideas sean aceptadas.
<b>2.5 INICIATIVA AL CAMBIO</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad de adaptarse a los cambios que existen en el diario vivir laboral.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Buen liderazgo. Toma grandes decisiones a corto, mediano y largo plazo. Es muy capaz para analizar el entorno competitivo.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Personas que pueden aplicar nuevas técnicas de solución para enfrentar una determinada situación.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Puede resolver problemas de manera objetiva, tomando en cuenta la opinión de otros.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Habilidad para revisar situaciones pasadas, para enfrentar nuevas situaciones.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Personas que no están dispuestas a tomar cambios drásticos en su vida laboral.
<b>2.6 LIDERAZGO</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad que tiene un individuo para relacionarse con un grupo y llevarlo a cumplir sus metas y objetivos.

<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Personalidad firme e influyente que es impactante en sus opiniones. Da a conocer sus ideas de manera efectiva y proactiva. Puede ser imponente.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Utiliza técnicas de persuasión. Genera un buen clima en el grupo, y tiene un nivel de compromiso alto.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Como facilitador muestra un papel moderado. Es capaz de actuar con firmeza, si el contexto es favorable
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	No participa activamente como facilitador. Depende de la aprobación de otros
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Completamente pasivo. Carece de persuasión. No trabaja en equipo. Incapacidad de hacer y expresar ideas

## 2.7 MOVILIDAD

<b>CONCEPTO</b>	Capacidad del individuo para cumplir normas y permanecer en ambientes controlados.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Es una persona que sigue al pie de la letra las reglas de una institución. Es perfeccionista y no es de su agrado el no cumplirlas.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Se muestra comprometido de hacer cumplir las reglas y normas al pie de la letra para dar una buena imagen a su superior.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Es una persona que cumple moderadamente las reglas de una institución.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Requiere de una persona que le supervise para que cumpla las normas.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	No le interesa cumplir reglas y normas. Puede llamar la atención por sus actitudes y comportamientos.

## 2.8 ORIENTACIÓN A RESULTADOS

<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad de alcanzar las metas desafiantes propuestas en un tiempo determinado.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Se preocupa por los resultados globales propuestos, tiene mucha habilidad para apoyar a otras áreas para que cumplan con sus objetivos.

	Es importante en su lugar de trabajo, es tomado en cuenta para solucionar problemas de mucho riesgo.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Persona con capacidad de establecer objetivos y cumplirlos. Habilidad para mejorar su trabajo, aprovechando los recursos que obtenga.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Dicha persona tiene la capacidad de fijarse objetivos y presentar un buen desempeño laboral.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	En contadas ocasiones actúa con eficiencia frente a obstáculos e imprevistos.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Persona que tiene bajo rendimiento, no le importa alcanzar metas fijadas.

## 2.9 ORGANIZACIÓN

<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad de ordenar eficientemente información y documentación pertinente a la institución.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Organiza eficientemente sus recursos al momento de ejecutar tareas, para alcanzar las metas y objetivos planificados.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Desarrolla óptimamente sus tareas con una adecuada organización, para el logro de los objetivos establecidos.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Mantiene un orden sus funciones con una organización adecuada y apropiado.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Posee poca organización de sus recursos y tareas.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	No posee la habilidad de organizar sus tareas.

## 2.10 ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN

<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad que tienen las personas para afrontar de manera efectiva las tareas que le asignen de forma inmediata y sobresaliente.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Cumple los objetivos requeridos de forma inmediata y sobresaliente.

<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	No se caracteriza por ser una persona orientada a la acción, aunque esto no es un impedimento para que ponga en marcha lo que pretende.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Se distrae en cosas ajenas a sus tareas lo que le impide ejecutarlas eficientemente.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Muestra inseguridad sobre la manera de realizar sus tareas, al comenzar un proyecto duda en concluirlo.

## **2.11 RAZONAMIENTO LÓGICO NUMÉRICO**

<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad de procesar eficientemente datos numéricos, con el fin de administrar un proyecto.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Excelente capacidad de procesar y administrar datos numéricos, esto le permite cumplir eficientemente los proyectos asignados.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Posee una amplia habilidad para cumplir tareas o funciones que demanda un amplio conocimiento lógico numérico.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Buen desempeño en actividades demanda la ejecución en las tareas numéricas.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Presenta un bajo interés en la búsqueda y aplicación de conocimientos lógicos numéricos.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Su interés es escaso para desarrollar capacidades lógico numéricas.

## **2.12 SEGURIDAD EN SI MISMO**

<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad que tiene la persona para confiar en sí mismo, en sus convicciones, y en su comportamiento
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Alta seguridad en sí mismo, debido a su alto grado de formación y experiencia es capaz de expresar sus ideas a todo nivel jerárquico
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	No tiene sentimientos de inferioridad ante los demás; buen nivel de seguridad y confianza. Consciente de sus propios meritos y capacidades
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Imagen correcta de mí mismo. Conoce sus capacidades y la consecución de sus resultados. Confianza en sus recursos y capacidades.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Tiende a subvalorarse. No conoce todas sus capacidades. Tiende a la desconfianza

<b>NIVEL BAJO</b> (1)	No tiene una imagen de sí misma. Inseguridad acentuada. Tendencia a infravalorar sus capacidades.
<b>2.13            SENSACION DE CONTROL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Es la capacidad que posee el individuo para encontrarse en situaciones donde puede o no tener el control.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Necesita de ambientes donde pueda controlar la situación para sentirse a gusto. Completamente metódico y ordenado.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Persona que se adapta a los entornos imprevistos en su actividad laboral.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Puede desarrollarse en ambientes normales, en donde las circunstancias cambien.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Presenta dificultades para adaptarse a entornos cambiantes.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Serias dificultades para enfrentar circunstancias diferentes a las cotidianas.
<b>2.14            SOCIABILIDAD</b>	
<b>CONCEPTO</b>	Preferencia por fomentar contactos sociales. Respetuosos y amistosos al mismo tiempo.
<b>NIVEL ALTO</b> (5)	Excelente manera de relacionarse con el cliente externo e interno, muestra gran empatía en las relaciones que establece.
<b>NIVEL MODERADO ALTO</b> (4)	Altamente amable y cortés. Mantiene buenas relaciones interpersonales con el cliente externo e interno.
<b>NIVEL MEDIO</b> (3)	Busca relaciones equilibradas. Tiene un buen nivel de compañerismo y sociabilidad.
<b>NIVEL MODERADO BAJO</b> (2)	Tendencia al desinterés frente a percepciones externas. Le interesa poco desarrollar relaciones interpersonales.
<b>NIVEL BAJO</b> (1)	Desinterés generalizado frente a las percepciones externas. Tendencia a trabajar de forma individual.

<b>CONCEPTO</b>	Tomar decisiones para lograr objetivos y metas compartidos por los miembros del grupo. Asumir responsabilidades.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Se involucra mucho con el trabajo que desempeña y busca lograr beneficios para el grupo con el cual contribuye frecuentemente.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Se compromete con su trabajo y busca efectuarlo con la ayuda de sus colegas.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Puede tomar decisiones y busca alcanzar metas de grupo.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Se compromete poco con el trabajo y se involucra escasamente con sus colegas.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	No se compromete con el grupo y no asume responsabilidades.

## **5. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS**

### **3.2 CONCEPTO GENERAL**

<b>CONCEPTO</b>	Es la formación, habilidad o destreza adquirida por la práctica empírica o formal.
<b>NIVEL ALTO (5)</b>	Es un especialista en una o varias ramas del conocimiento lo cual le permite dar un criterio adecuado para la toma de decisiones.
<b>NIVEL MODERADO ALTO (4)</b>	Posee varios conocimientos bien desarrollados.
<b>NIVEL MEDIO (3)</b>	Utiliza adecuadamente sus conocimientos para el cumplimiento de tareas, sin exceder las expectativas.
<b>NIVEL MODERADO BAJO (2)</b>	Presenta un bajo nivel en su formación, habilidades o destrezas.
<b>NIVEL BAJO (1)</b>	Tiene pocos conocimientos técnicos desarrollados.