



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TÍTULO: GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS PARA PERSONAS QUE NO CUENTAN CON
EXPERIENCIA LABORAL EN EL SECTOR PRIVADO GRUPO TORRES Y
TORRES

AUTOR (A):

Calderón Orellana, Laura María
Álvarez Andino, Samanta Karolina

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LCDA. EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TUTOR:

Chiquito, Efrén

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Laura María, Calderón Orellana y Samantha Álvarez Andino**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Lcda. En Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

Efrén, Chiquito Lazo

REVISOR(ES)

(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Alexandra, Galarza

Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Laura María Calderón Orellana**
Yo, **Samantha Álvarez Andino**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Gestión del proceso de selección por competencias para personas que no cuentan con experiencia laboral en el sector privado Grupo Torres y Torres**, previa a la obtención del Título **de Lcda. En Psicología Organizacional** ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2015

EL AUTOR (A)

(Firma)

Laura María, Calderón Orellana
Samantha Karolina, Álvarez Andino



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Laura María Calderón Orellana**
Yo, **Samantha Karolina Álvarez Andino**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Gestión del proceso de selección por competencias para personas que no cuentan con experiencia laboral en el sector privado Grupo Torres y Torres**. Cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2015

EL (LA) AUTOR(A):

(Firma)

Laura María, Calderón Orellana
Samantha Karolina, Álvarez Andino

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecer a Dios por habernos dado la oportunidad de comenzar y culminar la carrera escogida con la cual estamos seguras podremos desarrollarnos como profesionales.

En segundo lugar un eterno gracias a nuestros padres que siempre con su apoyo han hecho posible cumplir esta meta, a nuestro tutor Psi Efrén Chiquito, de igual manera gracias por la comprensión y atención brindada a este proyecto, finalmente y no menos importante gracias a quienes estuvieron de alguna manera brindando su apoyo incansable para que se pueda concluir esta meta.

**(Laura María, Calderón Orellana)
(Samantha Karolina, Álvarez Andino)**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
(FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN)
(CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL)

CALIFICACIÓN

Efrén Chiquito Lazo

ÍNDICE GENERAL

Índice de tablas.....	X
Índice de gráficos.....	XI
Resumen.....	XIII
Introducción.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Situación del problema.....	13
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivo General.....	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 La Gestión.....	15
2.2 Tipos de gestión.....	16
2.3 Gestión del talento humano.....	18
2.4 Gestión del talento humano por competencias.....	22
2.5 Gestión de reclutamiento y selección.....	25
2.5.1 Qué es el reclutamiento.....	25
2.5.1.1 Reclutamiento interno y externo.....	26
2.5.2 Entrevista en el proceso de selección.....	29
2.5.3 Técnicas utilizadas para el proceso de selección tradicional.....	30
2.6 Gestión del proceso de reclutamiento y selección por competencias.....	32
2.6.1 Entrevista de selección por competencias.....	34
2.6.2 Técnicas utilizadas para el proceso de selección por competencias.....	35
2.7 Beneficios del proceso de selección por competencias.....	36
2.7.1 Ventajas que obtiene una empresa de la selección por competencias.....	37

2.8 Leyes que rigen para la contratación del personal en el sector público.....	39
2.8.1 LOSEP (Ley Orgánica del sector público).....	39
2.8.1.1 Contratación en el sector público.....	40
2.8.2 LOES (Ley Orgánica de Educación Superior).....	45
2.9 Leyes que rigen para la contratación del personal en el sector privado (Grupo Torres & Torres).....	46
2.9.1 Certificación BASC.....	47
2.9.2 Certificación ISO 9001.....	48
2.9.3 Reglamento de recursos humanos en el grupo Torres & Torres.....	48
2.9.3.1 Generalidades del personal.....	48
2.9.3.2 Competencias formación y toma de conciencia.....	49
CAPITULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Diseño o características de investigación.....	50
3.1.1 Metodología Cualitativa.....	50
3.1.2 Metodología Cuantitativa.....	51
3.2 Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil.....	53
3.3 Modelo del proceso de selección y competencias en Grupo T&T.....	54
3.4 Contexto.....	56
3.4.1 Grupo Torres & Torres – sector privado.....	56
3.4.2 Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil.....	60
3.5 Participantes.....	62
3.6 Estudio de gabinete.....	64
3.6.1 Fuentes Primarias.....	65
3.6.2 Fuentes Secundarias.....	65
3.7 Técnicas.....	65

3.8 Instrumentos.....	65
3.9 Matriz de Recursos.....	66

CAPITULO IV

Análisis y discusión de resultados

4.1 Resultado de las entrevistas con entidad pública.....	67
4.2 Resultado de las entrevistas con entidad privada.....	70
4.3 Interpretación y tabulación de encuestas de percepción a estudiantes.....	74
4.4 Interpretación y tabulación de encuestas de percepción a los analistas de selección del sector privado.....	79

CAPITULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1 Producto entregable al Grupo Torres & Torres.....	83
5.2 Modelo del flujo del proceso de selección.....	83
5.3 Modelo de entrevista por competencias.....	83
5.4 Modelo del perfil semillero.....	83
5.5 Modelo de entrevista por competencia para el perfil semillero.....	83
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	87
GLOSARIO.....	90
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

1.0 Perfil de competencias según clasificación en el sector público.....	69
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.0	Desempleo juvenil.....	6
1.1	Percepción de los jóvenes en relación a las oportunidades laborales.....	7
1.2	Percepción de las organizaciones frente a la contratación de personal sin experiencia.....	8
1.3	Percepción de las organizaciones sobre los motivos de la contratación de personal sin experiencia.....	8
1.4	Gestión del talento humano.....	19
1.5	Proceso de gestión del talento humano.....	21
1.6	La selección como proceso de comparación.....	30
1.7	Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.....	13
1.8	Pasos para el reclutamiento y selección basados en competencias.....	36
1.9	Estatus académico de la población encuestada.....	75
1.10	Población que ha participado en un proceso de selección.....	76
1.11	Etapas finales en las cuales se quedan los jóvenes.....	77
1.12	Motivos que se consideran al no salir seleccionados en un proceso.....	78
1.13	Porcentaje de empresas que han buscado personas sin experiencia previa.....	79
1.14	Porcentaje de motivos por los cuales algunas empresas buscan personas sin experiencia.....	80
1.15	Porcentaje de motivos por los cuales algunas empresas no buscan personas sin experiencia.....	81

1.16 Categoría de clasificación de personal sin experiencia laboral82

RESUMEN (ABSTRACT)

El siguiente trabajo de investigación trata sobre la gestión del proceso de reclutamiento y selección por competencias, enfocado a personas que no han tenido experiencia laboral, proceso que es fundamental para conocer la percepción que tienen los responsables de la elección del personal en el sector público y privado de la ciudad de Guayaquil en el 2014.

Una de las preocupaciones de los jóvenes en la actualidad es obtener estabilidad laboral, la misma que se refleja en sus conductas tales como, preparación académica y en la búsqueda continua de vacantes a puestos de trabajos comunicadas a través de diferentes medios.

Entre noviembre del 2014 a enero del 2015 se realizó una investigación exploratoria en el Municipio de Guayaquil y Grupo Torres & Torres con la contribución de los líderes de selección de ambos sectores. Además durante ese periodo se realizó una investigación descriptiva a algunos estudiantes, recientemente egresados y graduados de universidades públicas y privadas así como también a varios analistas de selección de empresas privadas.

Como resultado de este trabajo se propone a las organizaciones tener mayor apertura para, de manera socialmente responsable llenar sus plazas con personal sin experiencia laboral pero con una metodología que valide las competencias necesarias para desempeñarse en sus funciones.

Palabras Claves: Investigación, selección, organización, experiencia laboral, sectores, puestos.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de sistematización analiza una de las preocupaciones que aquejan a nuestros jóvenes al día de hoy, una de las cuales fue motivo para poder preparar una investigación y brindar una oportunidad de mejora; en relación a la búsqueda y contratación del primer empleo en vacantes a puestos de trabajos comunicadas a través de diferentes medios para la empresa Grupo Torres & Torres.

Previo la explicación del contexto de este proyecto se deben desarrollar ciertas definiciones claves para la comprensión de lo descrito a continuación, el proceso de selección de personal es básicamente la elección por medio de distintos pasos del o los candidatos idóneos para ser contratados en una organización, claramente deben cumplir un perfil de acuerdo a lo que necesita la empresa de la persona.

El perfil laboral es una síntesis de las competencias, aspectos destacables de formación académica y experiencia laboral, pero con énfasis en habilidades demostrables y logros obtenidos.

Al final es un resumen que resalta aquellos elementos que te hacen idóneo para desempeñar un cargo determinado.

El proyecto de investigación se decidió desarrollar para y por los jóvenes Ecuatorianos dado que en la actualidad es motivo de preocupación en ellos considerar la idea de culminar una carrera de tercer nivel sin haber obtenido experiencia laboral en su campo, podría considerarse que a finales de su carrera se encuentran con la desagradable noticia de que para obtener una oportunidad laboral en alguna empresa pública o privada deberían tener mínimo

un año de experiencia en el área que aplica o en todo lo relacionado a sus estudios, porque de otra manera no servirían sus años de preparación universitaria y entrega académica.

Se definieron dos instituciones para el estudio y levantamiento de información sobre la percepción de que al día de hoy no hay mayor oportunidad laboral para jóvenes sin experiencia laboral previa, por parte de las instituciones privadas fue considerado la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil para fines investigativos y comparativos; por parte del sector privado Grupo Torres & Torres dado que Samantha Álvarez actual colaboradora de la empresa pudo detectar que dentro de la misma organización acontecía una de aquellas percepciones que se han considerado para el desarrollo de este proyecto de investigación; “No considerar a personas dentro de sus procesos de selección que no hayan tenido mayor experiencia laboral” a su vez es importante para el desarrollo del mismo poder conocer que o como se está manejando el sector público en relación a la contratación de personas sin experiencia laboral y de qué manera podría existir un aporte al mismo, por tal motivo se genera un análisis de investigación en el sector público para dar conocer que oportunidades se encuentran en dicho sector para que puedan ser consideradas también en el sector privado.

El objetivo de la sistematización es generar a la empresa Grupo Torres & Torres, un flujo de proceso de selección y modelo de perfil con competencias que le permitan contratar jóvenes recién graduados o egresados sin la exigencia de contar con experiencia laboral, considerando que como empresas podrán potenciar en los jóvenes ciertas competencias que suelen ser desarrolladas en el transcurso de su vida académica y que no necesariamente son adquiridas en el mundo laboral, esto con la finalidad de ampliar la visión estratégica de una organización privada en relación a las personas que

ingresan a sus negocios, se busca generar una ayuda en la identificación y contratación de potenciales talentos.

Para esta sistematización no se generará en la institución pública el mismo producto el cual fue considerado para la empresa privada, dado que en la investigación realizada a la misma se detectó que todas las empresas del sector público se rigen por las mismas leyes y políticas las cuales al día de hoy si tiene en consideración la contratación de personas sin mayor experiencia laboral, muy por el contrario de lo que sucede en el sector privado.

Para poder probar nuestras hipótesis que son planteadas a continuación:

- Las empresas en la actualidad no consideran dentro de su personal de trabajo, candidatos o personas que no posean experiencia laboral.
- Se generan sesgos por parte de los estudiantes, egresados o graduados en relación a su confianza y seguridad sobre sus capacidades y competencias para generar un aporte en su primera experiencia laboral.
- Se exige un perfil laboral básico siempre y cuando se pueda desarrollar un acompañamiento

Decidimos trabajar bajo la siguiente metodología de investigación de campo:

Metodologías:

Metodología Cualitativa

Se recopila información sobre la actual percepción de los jóvenes sin experiencia laboral hacia las organizaciones y viceversa, hemos decidido tomar la entrevista como instrumento de recopilación de datos, este permite obtener información detallada del grupo objetivo seleccionado.

Metodología Cuantitativa

Se necesita tabular y estandarizar diversos datos para crear esquemas y formalizar procesos para alcanzar el objetivo de este proyecto, de la misma manera se buscará conocer la percepción de los estudiantes, egresados o graduados con respecto a las posibles oportunidades laborales que tienen en la ciudad de Guayaquil; También se aplicó una encuesta a los analistas de selección del privado, no se generaron las mismas en el sector público ya que con la entrevista era suficiente y se entiende con la misma que dado a las ley.

Es importante mencionar que tanto lo datos cuantitativos y cualitativos llevan a probar la percepción establecida inicialmente, por lo tanto la información proporcionada por el mismo es de vital valor para entender cómo se podría abordar un planteamiento de nuevo flujo de proceso de selección distinto para la empresa del sector privado, entiéndase Grupo Torres & Torres, en la cual se pueda incluir personas sin experiencia laboral pero con competencias organizacionales en desarrollo.

Se presentan a continuación diversos temas para poder entregar un contexto científico y evidenciar que este proyecto puede generar un aporte al plan del gobierno Ecuatoriano.

- I. El proyecto del plan del buen vivir 2013 – 2017
- II. Percepción sobre la preocupación de los jóvenes
- III. Percepción que tienen las empresas de los jóvenes sin experiencia laboral en sus organizaciones.
- IV. Como manejan los procesos de selección las organizaciones.
- V. Que consideran al día de hoy las organizaciones al momento de buscar personal en un proceso de selección.

El plan del buen vivir – proyecto 2013 – 2017

El Plan Nacional para el Buen Vivir es un proyecto que fue impulsado en el año 2013 por el gobierno actual del Eco. Rafael Correa Delgado, en el cual entrega un instrumento establecido para crear sinergia en las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Este proyecto cuenta con 12 Estrategias Nacionales; 12 Objetivos Nacionales, que en caso de llegar a ser cumplido permitirá consolidar el cambio que se ha generado en los distintos gobiernos.

Dentro del plan del buen vivir, en sus 12 objetivos nacionales, tenemos el objetivo número 9 que habla sobre Garantizar el trabajo digno en todas sus formas en el cual trata de abordar una nueva cultura en la relación a generar oportunidades laborales las mismas que sean equitativas y en igualdad de condición.

Dentro de las investigaciones que se han generado entre los años 2007 al 2012 según el INEC los indicadores más altos son en relación al mercado trabajo es el referente entre 18 y 29 años de edad; este grupo está constituido principalmente por personas que buscan su primer empleo y por lo tanto se encuentran con ciertas dificultades dada su falta de experiencia y falta de acceso a mecanismos de información sobre el mercado laboral.

Uno de los rasgos estructurales dentro del mercado laboral a nivel mundial es la evidente tasa de desempleo juvenil la cual es 2 o 3 veces mayor que la tasa de desempleo promedio de la economía, datos tomados hasta el 2012 según INEC para el planteamiento del proyecto del “Plan del buen vivir”

Según las fuentes proporcionadas por INEC, en Ecuador la tasa de desempleo juvenil en el 2012 fue del 9,5% mientras que la tasa de desempleo nacional fue de 4,1% en relación al indicador del grafico detallado:

Grafico1.0: Desempleo Juvenil

Desempleo juvenil (2007-2012)



Nota: Población comprendida entre 18 y 29 años. Mediciones a diciembre de cada año.

Fuente: INEC, 2012b.

Elaboración: Senplades.

Fuente: INEC, 2012

Elaboración: Senplades

Por lo que respecta la política como tal debe buscar y crear condiciones que generen la empleabilidad a esta población juvenil, que se incentive la capacitación para el trabajo, pasantías laborales y la generación de mecanismos conecten la demanda con la oferta laboral.

Percepción sobre la preocupación de los jóvenes

Según el estudio realizado a los jóvenes estudiantes, egresados y graduados de distintas universidades de la ciudad de Guayaquil quisimos conocer en cierto grado cual era la percepción que ellos tienen en relación a la idea de obtener su primera experiencia laboral y a continuación se detalla un breve resumen del mismo.

Grafico 1.1: Percepción de los Jóvenes en relación a las oportunidades laborales.



Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Con este grafico se puede evidenciar de manera clara que los jóvenes consideran que no tienen la oportunidad de obtener su primer empleo por diversos factores tales como la falta de experiencia como principal entre otros motivos.

Percepción que tienen las empresas de los jóvenes sin experiencia laboral en sus organizaciones.

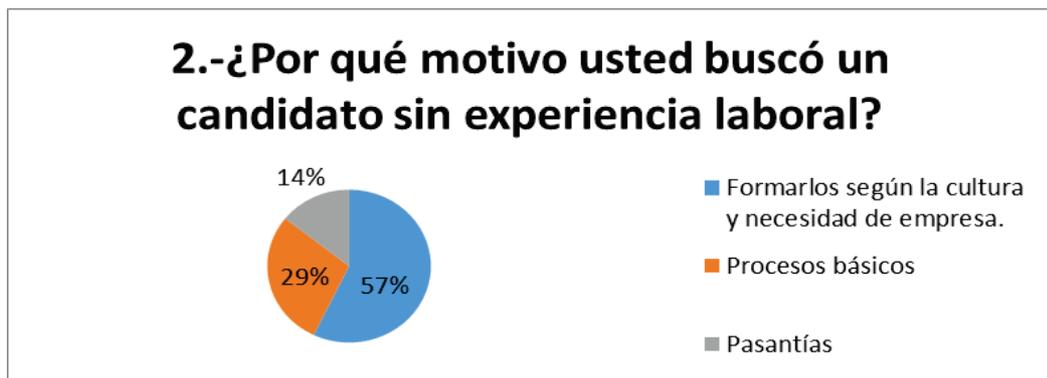
Al enfocarnos en tratar de solucionar en gran medida la falta de oportunidades laborales para jóvenes, es de vital importancia considerar la percepción y realidad que manejan las empresas entendiendo sus necesidades las cuales se ven reflejadas en sus procesos de selección para contratación de estos talentos en las compañías.

Grafico 1.2: Percepción de las organizaciones frente a la contratación de personal sin experiencia.



Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Grafico 1.3: Percepción de las organizaciones, motivos de la contratación de personal sin experiencia.



Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Estos gráficos detallados muestran que las empresas consideran que no es importante mantener experiencia laboral para desarrollar un crecimiento dentro de una empresa pero no obstante también se conoce que es importante abrirle campo a aquellas personas que no han tenido esa oportunidad para poder tener su primer empleo y porque no contratarlas para formarlas en relación a la cultura de cada organización.

Cómo manejan las organizaciones los procesos de selección

En la actualidad las empresas tienen un flujo de proceso de selección muy similar, el cual busca como objetivo principal la obtención de los mejores talentos dentro de sus empresas.

Acá se detalla un modelo de flujo de proceso de selección tanto para el sector público y privado.

- a. Requerimiento del personal por parte de Gerencia General
- b. Analizar el requerimiento junto con el Jefe de RRHH para dejar por sentado los lineamientos y fechas de entrega
- c. Se publica en los distintos medios de reclutamiento externos las vacantes existentes
- d. Análisis de Hojas de Vida
- e. Entrevistas de selección.
- f. Aplican y califican las pruebas psicológicas y técnicas
- g. Entrevistas con el Jefaturas respectivas
- h. Aprueban candidatos y notifican quienes son los seleccionados.
- l. Proceso de ingreso e inducción al cargo y la compañía.

Con ese flujo de proceso la mayor parte de empresas en el país manejan su proceso de selección asegurando que quienes ingresen a laboral cumplan los requisitos y distintos estándares de seguridad apegados a cada cultura organizacional, era sumamente importante tener claro a qué metodología de reclutamiento y contratación se estaban enfocando las empresas actualmente para poder por medio de ese insertar un modelo que permita el acceso a jóvenes sin mayor experiencia a una oportunidad laboral.

Que consideran al día de hoy las organizaciones al momento de buscar personal en un proceso de selección.

Hoy en día las organizaciones buscan dentro de sus procesos de selección perfiles básicos y administrativos y a su vez encontrar personas que dentro del proceso de selección evidencien los siguientes aspectos:

- Afables en el trato con las personas
- Facilidad para relacionarse
- Voluntad de agradar al cliente interno y externo.
- Resistencia a la frustración
- Facilidad de expresión
- Facilidad para trabajar en equipo
- Buena memoria
- Concentración visual y mental
- Facilidad para manejar números

Según estas competencias se considera muy probable poder moldear en una persona sin mayor experiencia laboral todo lo que puede necesitar una organización y con ello poder brindarle ese conocimiento y desarrollo para que en un mediano plazo el talento pueda devolver en acciones y propuestas todo lo invertido por la organización.

Considerando todo lo antes descrito se podría aportar al plan del buen vivir generando esa oportunidad de empleabilidad para los jóvenes. Probablemente esto pueda generar un cambio en la visión de las organizaciones tanto públicas como privadas en las cuales se invita a dar ese primer paso y que de manera segura con algún proyecto o propuesta sea tomado en consideración para

poder cumplir una meta país la cual sería intentar reducir el porcentaje de desempleo que presentó el gobierno.

A lo largo de la realización de dicho proyecto fue posible el desarrollo de:

- 1.- Nuevo flujo del proceso de selección para el Grupo Torres & Torres.
- 2.- Formato de competencias.
- 3.- Perfil Idóneo.
- 4.- Guía de entrevistas.

Esto fue propuesto gracias a la ayuda de la jefe de recursos humanos, dado que se pudo levantar acciones necesarias para conocer qué tan importante era seguir el lineamiento de contratación de personas con experiencia laboral a si mismo saber que necesitaban de los postulantes dado que esto contendría funciones, conocimientos y demás; llegando a una conclusión la cual era la necesidad de una persona con potencial, y que podríamos decir sobre el potencial; que tenga competencias natas las cuales permitan a la persona desarrollar aquellas competencias en el día día de la empresa y dado que las funciones de ciertos cargos podrían ser explicadas dentro de la organización, esto nos dio la apertura para proponer el planteamiento de nuestro proyecto y considerar la aprobación del mismo para empezar a levantar información, propiamente la ejecución y entrega del mismo.

Con el proyecto que está planteado a continuación para la empresa Grupo Torres & Torres es importante entregar un nuevo flujo de proceso de selección por competencias que permita tener una visión más amplia ofreciendo como beneficios principales la contratación de talentos jóvenes sin mayor experiencia laboral pero si con potenciales características y competencias para que puedan aportar al desarrollo de una compañía y pueda existir un ganar ganar por ambas partes.

CÁPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problema

En la actualidad las organizaciones prefieren no considerar a personas que no cuentan con mayor experiencia laboral dentro de sus procesos de selección esto basado en el alto porcentaje que evidenció la tasa de desempleo juvenil entregada por el INEC, 2012 el cual arrojó el 9,5%.

Según el INEC esto también puede ser generado por la poca experiencia que los jóvenes de nuestro país poseen y que en su mayoría al estar en los últimos años de la carrera no se han podido permitir y generar la oportunidad de adquirir su primer empleo, por lo tanto no suelen ser atractivos al momento de incluirlos en procesos de selección de personal en las empresas.

1.2 Justificación

Este proyecto de investigación se generó con la finalidad de poder aportar en gran medida al plan del buen vivir el mismo que fue propuesto por el actual gobierno de la república del Ecuador en relación al objetivo de construir una vía o medio de insertar a los jóvenes en el mundo laboral y que estos no sean discriminados por el hecho de no poseer mayor experiencia laboral.

En la actualidad es motivo de preocupación para los jóvenes considerar la idea de culminar sus estudios de tercer nivel sin haber obtenido experiencia laboral en su campo, podría considerarse que a finales de su carrera se encuentran con la desagradable noticia de que para obtener una oportunidad laboral en alguna empresa pública o privada deberían tener mínimo un año de experiencia en el área que aplica o en todo lo relacionado a sus estudios, porque de otra manera no servirían sus años de preparación universitaria y entrega académica.

Al mismo tiempo buscamos entregarle a una empresa del sector privado Grupo Torres & Torres un método de proceso de selección por competencias para generar aquella oportunidad laboral para los jóvenes que no han tenido mayor experiencia.

1.3 Objetivo General

Entregar un flujo de proceso de selección por competencias a una empresa del sector privado Grupo Torres & Torres para que puedan darse la oportunidad de aceptar personas sin mayor experiencia laboral en sus procesos de selección de personal para sus cargos básicos como proyecto de inicio.

1.4 Objetivos Específicos

- Proponer un flujo de proceso de selección por competencias alineado a la necesidad del Grupo Torres & Torres para generar la participación de personas sin experiencia laboral.
- Generar un perfil de cargo básico para un proyecto de semillero en el Grupo Torres & Torres.
- Realizar un manual de entrevista para evidenciar competencias en los jóvenes sin mayor experiencia laboral.

CÁPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión

La palabra gestión proviene del latín *gestio* Barbieri, A (2008), este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución pública o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma; para el estudio de nuestro marco investigativo citaremos autores los cuales hacen referencia al desarrollo de la gestión en el proceso de talento humano.

Según Chiavenato, (2001) la gestión es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Según Rementeria, (2008) es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”.

Al respecto Rementeria, (2008) agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración, no considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Con estos esos dos conceptos podemos definir la palabra gestión como la actividad encargada de direccionar o trazar el correcto manejo de los recursos que dispone una organización para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la misma, por medio de la gestión logramos la adecuada

distribución de procesos o la realización de proyectos laborales que uno o más individuos de la organización tengan la responsabilidad de cumplir.

La gestión se sirve de distintos instrumentos para poder operar para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se encuentran los archivos, estos se encargaran de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas, las personas encargadas para que todo este proceso se cumpla suelen llamarse gestores ya que toman el compromiso de organizar, dirigir y cumplir con lo encomendado, por lo general las personas encargadas de cumplir con este rol son colaboradores dentro de cierta organización que tiene cargos como coordinaciones o jefaturas y que gracias a su experiencia han podido marcar directrices de dirección en los objetivos propuestos, dentro de las cualidades o competencias que es necesario que cuente el gestor es la habilidad de comunicación, liderazgo, confiabilidad y objetividad así mismo intenta ganar el respeto del personal con el que trabaja.

2.2 Tipos de Gestión

La gestión puede verse conceptualizada en diversos ámbitos y contextos, en tanto, nos podemos encontrar con diversos tipos de gestión, dependiendo del contexto en el cual se desarrolle la misma, las cuales son, según Velasco, (2010):

Gestión social, es aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

Gestión de proyectos, se encarga de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un

proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos. Velasco, (2010)

Gestión del conocimiento, una cuestión ampliamente difundida a nivel organizacional de las organizaciones, ya que se ocupará de la transferencia de precisamente el conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización; De este modo el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma y no solamente para unos pocos. Velasco, (2010)

Muchas veces, la competencia que surge en los lugares de trabajo atenta contra este punto que tiene que ver con la transmisión de conocimientos y de experiencia en la realización de determinadas tareas, algunos trabajadores temen contar o enseñar a los otros compañeros lo que saben por temor a perder su puesto o su consideración; Y es en esto que justamente tiene que trabajar esta área, en generar que nadie tenga este sentimiento.

Gestión ambiental, tarea tan decisiva a la hora de la vida, ya que la misma refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de esta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible. A la gestión ambiental no solamente le cabrá ocuparse de la conservación del medio ambiente, cuidando por ende aquellos organismos y vegetación autóctonas, la salud de los recursos como el aire, el agua, el suelo, sino también deberá idear las condiciones que contribuyan al desarrollo económico y el avance social de la población. Velasco, (2010)

Una vez analizado los conceptos dados acerca de la gestión en los distintos escenarios se puede coincidir que se encuentran ajustados al cambio integral que se desea implementar para el cumplimiento de procesos, todo depende de

pasos con una proyección que tiene como fin la interacción de los escenarios contingentes que se presenten, como por ejemplo en las organizaciones que es el tema principal para este estudio, es importante indicar que la gestión depende de la cultura, ambiente y políticas de que la compañía adopte, porque puede que en mucho de los casos estos puntos sean temas que sean a favor o en contra de los que se desea realizar o planificar, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho podemos definir finalmente que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

2.3 Gestión del Talento Humano

En la sociedad actual, la gestión del talento Humano ha sido un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social.

Según Chiavenato I. , (2009) encontramos la gestión del talento humano la cual es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta, las características del contexto ambiental, el negocio la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Según Cuello, (2005) gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y

el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización.

En una obra titulada Gestión del talento, su autora Alles, (2006) menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades:

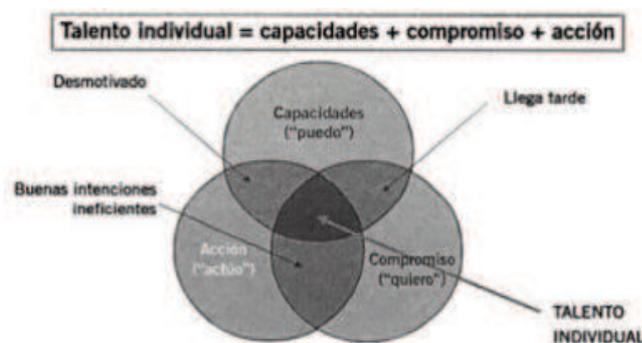
“El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo.” Y luego continúa: “Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones.”

Si, por el contrario dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados.

El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosa más allá de las impuestas por su jefe; Si, por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguna se le ha podido adelantar.

Estas ideas se ven plasmadas en el grafico siguiente:

Gráfico 1.4: Gestión de Talento Humano



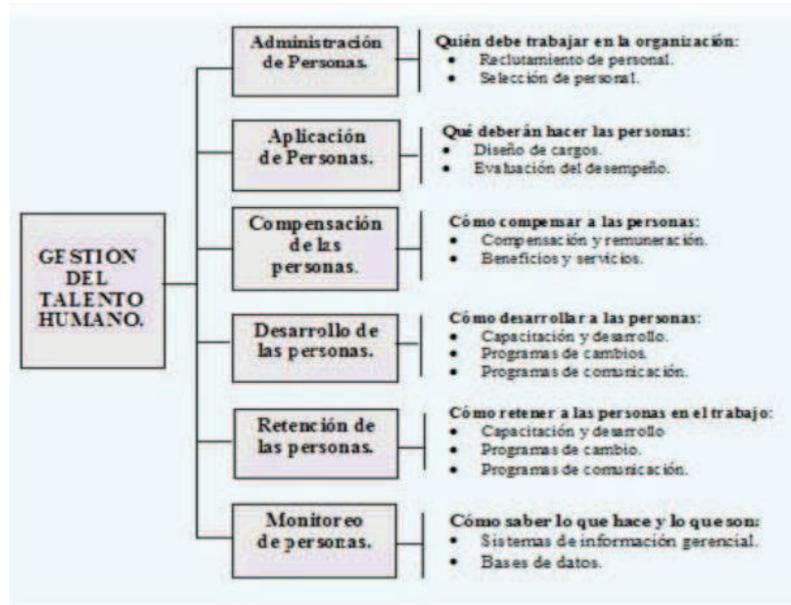
Fuente: (Alles, 2006)

Con el análisis de este gráfico podemos indicar que la gestión del talento humano hoy en día es un proceso integrado de capacidades, compromiso y acciones implícitas en el ser humano que lo demuestra por medio del talento individual en su puesto de trabajo el cual requiere que sean aplicadas todo el tiempo para medir los objetivos y resultados anhelados.

Si uno de los tres componentes falla, como suele ser la motivación en la mayoría de los casos, bajaría la capacidad de rendimiento a nivel organizacional y personal así como también los logros del capital humano, que es el principal recurso para el avance en toda organización, de igual forma se podrá predecir los comportamientos en una gran variedad de situaciones y tareas cotidianas por parte del profesional con lo que permite asociar la competencia del individuo con el desempeño esperado.

La gestión del talento humano tiene un proceso y más aún en la época moderna en la que nos encontramos, implica ciertas actividades como: la descripción y análisis de cargos, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento – desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc., que son adecuadas para desarrollar, administrar políticas y procedimientos que permita la eficacia y eficiencia en el trabajo. La gestión cumple con un procedimiento el cual menciona Chiavenato I, (2009) en la siguiente gráfica:

Gráfico 1.5: Proceso de Gestión del talento Humano



Fuente: (Chiavenato I. , 2009)

Como podemos visualizar en esta grafica presentada por el autor en mención, el principal protagonista de este proceso es el ser humano (personas) constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios o recurso humano para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas como ser humano dinámico es importante mencionar que son variables es sus talentos, fortalezas, actitudes así como también en sus debilidades y errores por lo que se convierte en una variable de éxito en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, de acuerdo al análisis es

que Chiavenato I, (2009) denomina a las personas como socias de la organización ya que en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica y todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios cada uno de los cuales contribuye con algún recurso.

2.4 Gestión del talento humano por competencias

Para abordar este tema es importante mencionar el significado de la palabra competencia, la cual comprende las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Según Alles, (2013) Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve a partir de este concepto entendemos que la gestión del talento humano por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Allles, (2006), se hace referencia a “Gestión de las Competencias”, además de tener talento quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según lo requerido para el puesto de trabajo, pues

este será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es “entendiendo por un profesional no sólo a aquél con estudios de un determinado rango sino a cualquier persona que sea capaz en su puesto de trabajo”.

Es importante recalcar que entre más preparado se encuentre nuestro equipo de trabajo mayores posibilidades tenemos para hacer fuerte a la organización. Por lo tanto, la gestión del talento humano por competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Así pues, Alles menciona que: “gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias a su vez son aquellos comportamientos que nos ayudaran a alcanzar los resultados”

La gestión por competencias en un criterio más integro consiste en atraer, guiar, desarrollar al talento humano mediante los procesos y sistemas de recursos humanos en base a las necesidades, capacidades y resultados obtenidos para un desempeño acorde a los lineamientos de la compañía, ¿Por qué es importante que el sistema de gestión del talento humano hoy en día sea por competencias? Según Hurtado, A (2008) Uno de los objetivos de los cambios del proceso de la gestión del talento humano se debe a los siguientes puntos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.

4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Para finalizar podemos concluir que el objetivo principal de una gestión de talento humano por competencias consiste en lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una manera efectiva, lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible.

La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una manera efectiva, la gestión por competencias solo es el inicio de la renovación estratégica del talento humano hoy en día ya que al ser una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone la actualidad en el medio empresarial, desde esta perspectiva la herramienta de gestión del talento humano por competencia nos permite identificar, calificar, desarrollar las habilidades, conocimientos del personal que conforma la organización, también es importante recalcar que los altos directivos logren

empatía entre los objetivos organizacionales ya sea el desarrollo particular o masivo del personal.

2.5 Gestión de proceso de reclutamiento y selección

Según Rojas, (2010) el proceso de reclutamiento y selección es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denominan “candidatos” que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Según Jimenez, (2013) las decisiones tomadas en el proceso de reclutamiento y selección deben tomarse a una estrategia predefinida en bases a las necesidades previstas

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

2.5.1 Que es el reclutamiento

Desller, (2001) El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo.

Según Garcia, (1994) “el reclutamiento y selección es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan

con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una mejor selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del mercado y las características de los candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades”

El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos dado que es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

2.5.1.1 Reclutamiento interno y externo

Para Dominc Cooper (1978), el reclutamiento puede ser interno o externo según los siguientes conceptos claves.

El reclutamiento interno, se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento externo, se dirige a candidatos que están en el mercado de recurso humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

Así mientras el reclutamiento interno se enfoca en los actuales empleados de la organización, el reclutamiento externo se enfoca en los candidatos del mercado.

✓ **Reclutamiento interno**

Encontramos que según la teoría de Mondey, (2005) los dos tipos de reclutamientos poseen pros y contra.

Pros

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
- No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos
- El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

Contras

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual
- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo

✓ **Reclutamiento Externo**

Pros

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.

- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional con el mercado.
- Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

Contras

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños
- Requiere de aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados
- Es más costos, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno

Chiavenato, (2005), partiendo de este punto sobre el discernimiento que se encarga esta materia de la selección del personal podemos argumentar que es el proceso de determinación o previsión que busca proveer los candidatos en la contratación del personal para los perfiles solicitados al mismo tiempo se torna una elección y comparación entre candidatos, eligiendo siempre las características más similares o próximas a lo que se necesita cubrir, sin olvidar las exigencias establecidas por el cliente interno o externos según el tipo de proceso establecido, para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal lo cual mencionamos más adelante.

Según Rojas, (2010) El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las

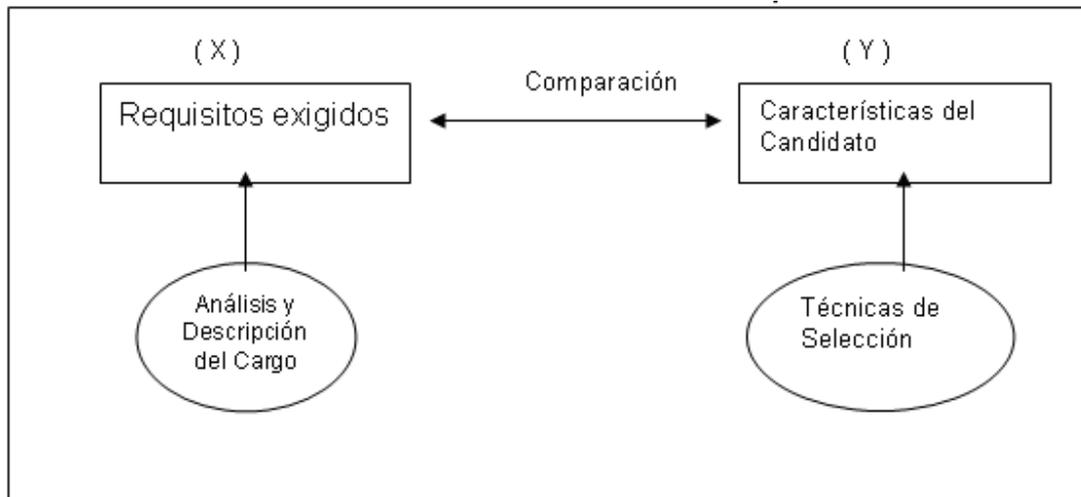
condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección es configurada como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo, es un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

2.5.2 Entrevista en el proceso de selección

La entrevista en el proceso de selección es el punto culminante y también el más subjetivo del proceso de selección. Según Chiavenato, (2002) la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Gráfico 1.6: la selección como proceso de comparación



Fuente: Idalberto Chiavenato, 1997

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

2.5.3 Técnicas utilizadas para el proceso de selección tradicional

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

- ✓ Entrevista de selección.
- ✓ Pruebas de conocimiento o capacidad.
- ✓ Test psicométrico.
- ✓ Técnicas de simulación.

Entrevista de Selección: Según, Montes, (2010) Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimientos y experiencias.

Según Zeliezar, (2011) Una primera entrevista permite pasar del papel a la realidad, elementos que solo con un curriculum no pueden apreciarse: presencia, competencias verbales, desenvolvimiento frente a la entrevista etc.

Pruebas de Conocimientos o Capacidad: Según, Montes, (2010) Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, torneado una pieza, etc.

Según Zeliezar, (2011) las pruebas de conocimiento pueden ser ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, test de inteligencia, personalidad, psicotécnicos, etc.

Test Psicométrico: Según, Montes, (2010) Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.

Según Lopez, (2012) Los test psicológicos o psicométricos es la exploración de los rasgos biográficos de las personas lo cual permite predecir un margen de confiabilidad suficientemente aceptado.

Técnicas de Simulación: Según, Montes, (2010) Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.

Estas técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de candidatos que demandarían mucho tiempo con una simple observación con sus actividades cotidianas, adicional proporcionan una rápida muestra del comportamiento de los candidatos un conjunto de información profunda y necesaria lo cual dependen de la calidad de las técnicas y sus profesionales.

2.6 Gestión del proceso de reclutamiento y selección por competencias

Para iniciar un proceso de reclutamiento y selección por medio de competencias, es necesario encontrar el perfil idóneo bajo la revisión o escaneo de las competencias que cuenta la persona es decir se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo y por consiguiente llevar a cabo la selección.

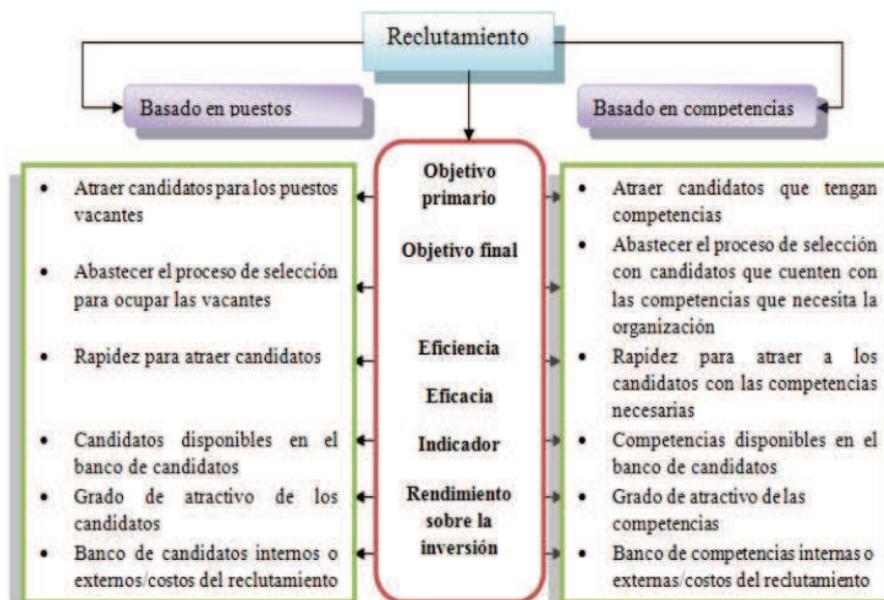
Para definir la diferencia de un proceso tradicional de selección con el de las competencias es vital mencionar a Alles, (2006) en el cual nos menciona lo siguiente en el proceso de reclutamiento:

“Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo”.

Por otro lado tenemos a Chiavenato, (2002) quien describe al proceso de reclutamiento de la siguiente manera:

“El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y por otra parte se puede concentrar en competencias necesarias para el éxito de la organización y aumentar la competitividad del negocio”.

Gráfico 1.7.- Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.



Fuente.- (Chiavenato, 2001)

Según el gráfico 1.7 resalta que el reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía por ello resulta imprescindible contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a los cambios constantes.

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas.

2.6.1 Entrevista de selección por competencias

Según Mendoza, (2006) La selección por competencias se basa en observaciones reales de las capacidades del individuo. Por ejemplo, a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la entrevista por competencias las preguntas están todas referidas al pasado del candidato (Por ejemplo, cuénteme una situación difícil que haya tenido con su jefe, o cuénteme una situación donde haya alcanzado objetivos).

Lo que buscan estas preguntas es identificar el comportamiento "real" del candidato en una situación determinada o que se le puede presentar en algún momento.

Realizar la selección por competencias requiere también de un análisis del cargo que consiste en inventariar aspectos intrínsecos que serían los contenidos del cargo y extrínsecos que serían los requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, lo esencial es tener información sobre las características que se deben poseer para el cargo, la selección busca que los candidatos tengan estas características, aplicar la técnica de los incidentes críticos para seleccionar, que consiste en identificar las características deseables que mejorarían el desempeño y las no deseables que empeorarían el desempeño según el jefe inmediato.

Analizar la solicitud del empleado para verificar los datos consignados en ella y compararlos con los que el jefe inmediato busca y debe tener el aspirante, otro

punto importante es el cargo en el mercado para comparar como en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa y no se tiene definición.

2.6.2 Técnicas utilizadas para el proceso de selección por competencias

En la selección por competencias se requiere evidencias de los comportamientos del candidato y no interesan afirmaciones como: soy una persona que se preocupa por desarrollar a sus colaboradores.

Según Jerico, (2001) Las competencias son comportamientos observables, luego el candidato tiene que demostrar que posee esos comportamientos.

Es más, lo que realmente se procura es identificar profesionales que aglutinen las competencias necesarias, incluso aunque no reúnan todos los conocimientos relacionados con el puesto, pues estos se pueden adquirir mediante formación. Aunque, ciertamente, los conocimientos condicionan nuestra forma de actuar.

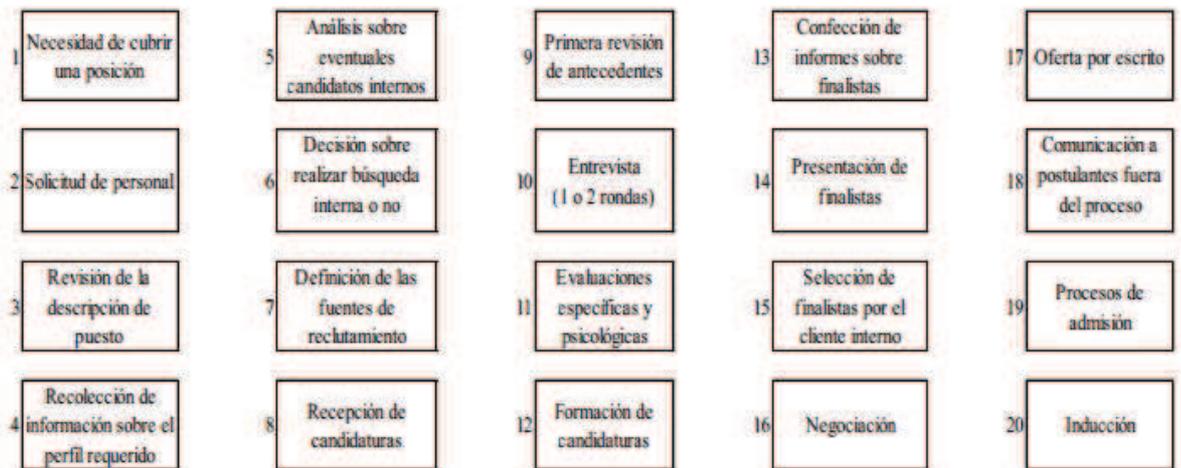
Pasos para el proceso de selección por competencias; Para tener un correcto orden en el proceso de la selección debemos basarnos en secuencias o pasos a seguir pero estas a la vez no deben ser complejas y extensas así pues Aronsena, (2001) nos menciona diciendo que:

“El éxito de un proceso de selección depende de que incluya el menor número posible de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que la componen.”

Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento que se origina en la línea y se finaliza con el proceso de admisión del candidato. Alles, (2006) menciona que un proceso de selección

completo implica 30 pasos; pero, en su libro Selección por competencias nos da a conocer 20 pasos como los más relevantes.

Gráfico 1.8.- Pasos para el reclutamiento y selección basado en competencias



Fuente: Alles, (2006)

Muchas empresas realmente no llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección y en muchas ocasiones se puede estar dejando ir a un buen elemento por un pobre proceso. Como podemos observar este en una forma de proceso de reclutamiento y selección del personal que se debería aplicar a toda empresa ya que presenta los pasos más importantes del proceso de reclutamiento y selección del personal desde el perfil hasta la inducción y la capacitación de este.

2.7 Beneficios de proceso de selección por competencias

Según Alles, (2013) Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logra con un buen sistema de certificación, son totalmente aprovechables por los trabajadores. Se espera que un proceso formativo

desarrolle competencias de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y sí pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad. Adicionalmente, la formación orientada por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación. Su foco es más abierto e incluyente en relación con la aplicación en el trabajo. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

2.7.1 Ventajas que obtiene una empresa de la selección por competencias

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.

Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias según Alles, (2013) aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación en las inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Algunas empresas, en los países que cuentan con sistemas de competencia laboral, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con

modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. Tales modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; éste, sin embargo, es un campo aún poco recorrido y que presenta grandes desafíos. Uno de los puntos de más tensión se centra en la suposición de que un certificado de competencias debería habilitar directamente a su poseedor a recibir una compensación adicional; este argumento, extremadamente simplista podría disuadir a muchas empresas de la implementación de un sistema de competencias.

2.8 Leyes que rigen para la contratación de personal en el sector público

En este apartado se hace referencia a las leyes que respaldan la contratación en el sector público, en el caso específico de esta investigación utilizaremos los artículos vinculados a las siguientes leyes LOSEP- LOES- CODIGO LABORAL ; las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación. El objetivo principal de estas leyes son la correcta organización en las instituciones del Estado, estas deben estar reguladas por normas de aplicación general para que, en virtud de su cumplimiento, respondan a las exigencias de la sociedad, brindando un servicio público eficaz, eficiente y de calidad

2.8.1 LOSEP (Ley Orgánica del Sector Público)

En este punto mencionamos las leyes que rigen la contratación en el sector público y en este caso se basan en la siguiente ley: LOSEP (LEY ORGANICA

DE SERVICIO PUBLICO) la cual nos indica en los siguientes artículos las políticas o reglamentos para poder ser servidores públicos

2.8.1.1 Contratación en el Servicio Público

TITULO II

De las servidoras o servidores públicos

CAPITULO 1

Del ingreso al servicio público

Art. 5.- Requisitos para el ingreso.- Para ingresar al servicio público se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;

- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;

- c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;

- d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;

e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;

f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;

g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:

g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;

g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,

g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.

h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

i) Los demás requisitos señalados en la constitución de la república y la ley.

Exceptuándose los casos específicos y particulares que determina la Ley.

Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de

selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación.

Las personas extranjeras residentes en el Ecuador podrán prestar sus servicios en calidad de servidoras o servidores públicos en asuntos en los cuales por su naturaleza se requiera contar con los mismos, sin perjuicio de la aplicación de los convenios bilaterales de reciprocidad que rijan esta materia, previo informe y de ser el caso el permiso de trabajo otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para ocupar puestos de carrera, deberán tener una residencia en el país de al menos 5 años y haber cumplido el respectivo concurso de méritos y oposición.

En caso de requerirse la contratación de personas extranjeras, la autoridad nominadora, previo informe motivado de la unidad de administración del talento humano solicitará la respectiva autorización del Ministerio de Relaciones Laborales.

Concordancias:

- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts. 6, 231
- LEY DE EXTRANJERIA, Arts. 1, 4
- CODIGO CIVIL (LIBRO I), Arts. 367, 371, 383, 468
- CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1567
- CODIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL, Arts. 507, 747, 748
- CODIGO ORGANICO DE LA FUNCION JUDICIAL, Arts. 37, 55

CAPITULO 3 DEL EJERCICIO DE UN CARGO PÚBLICO

Art. 15.- Del reingreso de la servidora o servidor público destituido.- La servidora o servidor público legalmente destituido no podrá reingresar al sector público en un período de dos años, contados desde la fecha de su destitución, pero su reingreso no podrá darse a la institución del Estado, de la que fue destituido.

Art. 16.- Nombramiento y posesión.- Para desempeñar un puesto público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad nominadora.

El término para posesionarse del cargo público será de quince días, contados a partir de la notificación y en caso de no hacerlo, caducarán.

Concordancias:

- CODIGO ORGANICO DE LA FUNCION JUDICIAL, Arts. 75, 76

Art. 17.- Clases de Nombramiento.- Para el ejercicio de la función pública los nombramientos podrán ser:

- a) Permanentes: Aquellos que se expiden para llenar vacantes mediante el sistema de selección previstos en esta Ley;
- b) Provisionales, aquellos que se expiden para ocupar:

b.1) El puesto de un servidor que ha sido suspendido en sus funciones o

destituido, hasta que se produzca el fallo de la Sala de lo Contencioso Administrativo u otra instancia competente para este efecto;

b.2) El puesto de una servidora o servidor que se hallare en goce de licencia sin remuneración. Este nombramiento no podrá exceder el tiempo determinado para la señalada licencia;

b.3) Para ocupar el puesto de la servidora o servidor que se encuentre en comisión de servicios sin remuneración o vacante. Este nombramiento no podrá exceder el tiempo determinado para la señalada comisión;

b.4) Quienes ocupen puestos comprendidos dentro de la escala del nivel jerárquico superior; y,

b.5) De prueba, otorgado a la servidora o servidor que ingresa a la administración pública o a quien fuere ascendido durante el periodo de prueba. El servidor o servidora pública se encuentra sujeto a evaluación durante un periodo de tres meses, superado el cual, o, en caso de no haberse practicado, se otorgará el nombramiento definitivo; si no superare la prueba respectiva, cesará en el puesto. De igual manera se otorgará nombramiento provisional a quienes fueron ascendidos, los mismos que serán evaluados dentro de un periodo máximo de seis meses, mediante una evaluación técnica y objetiva de sus servicios y si se determinare luego de ésta que no califica para el desempeño del puesto se procederá al reintegro al puesto anterior con su remuneración anterior;

c) De libre nombramiento y remoción; y

d) De período fijo.

Los nombramientos provisionales señalados en los literales b.1) y b.2) podrán

ser otorgados a favor de servidoras o servidores públicos de carrera que prestan servicios en la misma institución; o a favor de personas que no tengan la calidad de servidores públicos.

Concordancias:

- CODIGO DEL TRABAJO, Arts. 14

2.8.2 LOES (Ley Orgánica de Educación Superior)

CAPITULO 2 FINES DE LA EDUCACION SUPERIOR

Art. 8.- Serán Fines de la Educación Superior.- La educación superior tendrá los siguientes fines:

a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;

b) Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico.

c) Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional.

d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social.

e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo.

f) Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional.

g) Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado Constitucional, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico; y, h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

Concordancias:

- CODIGO ORGANICO DE PLANIFICACION Y FINANZAS PUBLICAS, COPFP, Arts. 34

2.9 Leyes que rigen para la contratación de personal en el sector privado (Grupo Torres & Torres)

Tal como vimos en el sector público que se mantienen leyes pues en el sector privado específicamente en Grupo Torres y Torres se rigen a las siguientes certificaciones para respaldar y brindar la más alta de calidad en sus procesos de selección y contratación.

2.9.1 CERTIFICACION BASC

BASC (Business Alliance for Secure Commerce – Seguridad y Protección al Comercio Internacional)

Certificación de las empresas privadas que se encuentren registradas para operar como Agente de Aduana así como el Grupo Torres y Torres:

CAPITULO 4 SEGURIDAD DEL PERSONAL PROPIO, SUBCONTRATADO Y SUMINISTRADO

4.1 Verificación preliminar al empleo

4.1.1 Debe existir un procedimiento documentado y verificable para evaluar a los candidatos con posibilidades de empleo, que incluya como mínimo comprobación de antecedentes penales y laborales.

4.1.2 Debe mantener una lista actualizada de empleados propios, subcontratados y temporales, que incluya datos personales de mayor relevancia de acuerdo a lo que permita la ley.

4.2 Mantenimiento del personal

4.2.1 Debe actualizar los datos básicos de los empleados como mínimo una vez al año y verificarlos periódicamente conforme a la criticidad del cargo.

4.2.2 Debe mantener registros actualizados de afiliación a instituciones de seguridad social y demás registros legales de orden laboral.

4.2.3 Debería conforme las regulaciones locales, realizar pruebas al personal de áreas críticas para detectar consumo de alcohol, drogas y otras adicciones, antes de la contratación, cuando haya sospecha justificable y aleatoriamente.

4.2.4 Debe contar con un programa de concienciación sobre adicciones al alcohol, drogas, y otras adicciones, que incluya avisos visibles y material de lectura.

4.2.5 Debe realizar una visita al domicilio del personal que ocupa u ocupará posiciones críticas o que afecta a la seguridad y actualizarla mínimo cada dos años.

4.2.6 Debe disponer de un archivo fotográfico actualizado del personal e incluir un registro de huellas dactilares y firma.

4.2.7 Debe controlar el suministro y uso de uniformes de trabajo.

2.9.2 CERTIFICACION ISO 9001

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

2.9.3 Reglamento de Recursos humanos en Grupo Torres & Torres

2.9.3.1 Generalidades del personal

Aquel que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA: La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

2.9.3.2 Competencia, formación y toma de conciencia:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Al mantener una concordancia entre las leyes que nos rigen en ambos sectores y los procesos de selección investigados se cumple ordenadamente con las políticas de la organización establecidas, de una u otra manera evitamos los casos de ingreso de personal fraudulentos o sin el cumplimiento de las normas establecidas; como beneficio para el personal que no cuenta con experiencia laboral este documento es una guía de información en el momento que deseen participar en estos dos tipos de sectores.

CÁPITULO III

3.- METODOLOGIA

3.1 Diseño o características de investigación

Este proyecto tiene naturaleza investigativa dado que se establecen y formulan hipótesis, los diseños sirven también para someterlas a prueba. Estos diseños cuantitativos pueden ser experimentales o no experimentales.

También formula propuestas basadas en el levantamiento de los datos investigados, los estudios exploratorios permiten aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular.

Se trabajará con datos cuantitativos ya que es necesario cuantificar los datos para probar las hipótesis.

3.1.1 Metodología Cualitativa:

La investigación recopila información sobre la actual percepción de los jóvenes sin experiencia laboral hacia las organizaciones y viceversa.

Se elige a la entrevista como un instrumento de recopilación de datos ya que permite obtener información detallada por parte del grupo objetivo seleccionado.

- **Grupo objetivo:**

1. Grupo Objetivo: Jefes de Selección, Analista de Clasificación y Coordinador de Selección empresas públicas y privadas.
2. Espacio geográfico/localización: Guayaquil
3. Número de entrevistas: 2
4. Variables: Entrevistas, Competencias, Pruebas Psicotécnicas.

Se realizó la entrevista a la Ab. Diana Lasso, Ing. Roberto Salas, Jefe de Selección y Analista de Clasificación de personal de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, el detalle de las preguntas se encuentra en el anexo 1.0. También se entrevistó a Psicóloga Libertad Elizalde del Grupo Torres & Torres Jefe de Talento Humano, el detalle de las preguntas se encuentran en el anexo 1.2.

A continuación se describe las preguntas que se realizaron al grupo objetivo mencionado

- **1.- ¿Cómo maneja su institución la metodología del proceso de selección, se acoge alguna ley?**
- **2.- ¿Cuál es el flujo del proceso de selección dentro su institución?**
- **3.- ¿Cuál es el perfil general que maneja su institución?**
- **4.- ¿Qué tipo de competencias consideran importantes en sus perfiles laborales?**
- **5.- ¿Que leyes amparan a los empleados del sector privado o público?**
- **6.- ¿Que metodología de evaluación usan para la validación de ingreso de candidatos?**

3.1.2 Metodología Cuantitativa:

Se necesita tabular y estandarizar diversos datos para crear esquemas y formalizar procesos para alcanzar el objetivo de este proyecto.

De la misma manera se buscará la percepción de los estudiantes, egresados o graduados con respecto a las posibles oportunidades laborales que tienen en la ciudad de Guayaquil – Ecuador.

También se aplicó una encuesta a los analistas de selección del sector privado, no se generaron las mismas en el sector público ya que con la entrevista era suficiente y se entiende con la misma que dado a las ley.

- **Grupo Objetivo :**

1. Grupo objetivo:
 - Estudiantes actuales.
 - Egresados recientes.
 - Graduados recientes.
2. Espacio geográfico/localización: Guayaquil
3. Muestra: Encuesta a 40 personas (Estudiantes – Egresados – Graduados)
4. Variables: Encuesta, Competencias, Pruebas Psicotécnicas.

Se realizaron encuestas a estudiantes, egresados y graduados sin experiencia laboral de distintas universidades de Guayaquil, privadas y públicas se puede ver el detalle en el anexo 1.11, las universidades seleccionadas en sus porcentajes de respuesta se podrán observar en el 1.12

- **Grupo Objetivo :**

5. Grupo objetivo:
 - Analistas de Selección de las siguientes empresas:
 - i. Deloitte
 - ii. Cervecería
 - iii. Claro

- iv. LAN
- v. ADECO
- vi. ANDES
- vii. Torres y Torres
- viii. Martinezing
- ix. Mavesa
- x. Mamut Andino

- 6. Espacio geográfico/localización: Guayaquil
- 7. Muestra: Encuesta a 10 personas (Empresas)
- 8. Variables: Encuesta, Competencias, Pruebas Psicotécnicas.

3.2 Modelo del proceso de selección y perfil de competencias en la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil

En la investigación de campo realizada en el Municipio de Guayaquil se tuvo la oportunidad de entrevistar a la Abogada Diana Lasso quien es Jefe de Selección de dicha institución y también al Ing. Roberto Salas, Analista de clasificación de personal con los cuales se pudo acceder a la información detallada a continuación la misma que es fuente clave para el desarrollo de nuestro proyecto de investigación

Modelo del proceso de selección

1. Se crea la necesidad – validar disponibilidad presupuestaría
2. ¿Cuál es la necesidad o la urgencia para determinar tiempos?
3. Validar el perfil con el área de clasificación personal.
4. El requerimiento llega a selección
 - a. Selección genera una convocatoria pública en:
 - i. Portales Web de RRHH
 - ii. Universidades – carteleras
 - iii. Diario Expreso

- iv. Municipio en las carteleras de avisos.
- 5. Se validan las fuentes de reclutamiento
 - a. Las mencionadas en el literal 4
 - b. Referidos de los directores municipales.
- 6. También selección realiza concursos de reconocimientos y méritos (Depende del tipo de cargo y proceso)
 - a. Duración del concurso de 2 a 3 meses
 - b. En los concursos pueden participar personas internas o externas.
- 7. Revisan que cumplen con todos los mandatos de la Normativa de Subsistema Técnico de Selección y Personal (Rige desde Mayo del 2012)
- 8. Si aceptan pasantes como lo estipula la ley

Modelo de competencias genéricas

- a. Orientación al Cliente
- b. Compromiso de identidad
- c. Trabajo en Equipo
- d. Orientación a Resultados
- e. Iniciativa
- f. Proactividad

3.3 Modelo del proceso de selección y competencias en Grupo Torres y Torres.

En la investigación de campo realizada en el Grupo Torres & Torres se tuvo la oportunidad de entrevistar a la Psicóloga Ind. Libertad Elizalde quien es Jefe de Recursos Humanos de dicha institución con la cual se pudo acceder a la

información detallada a continuación la misma que es fuente clave para el desarrollo del proyecto de investigación

Modelo del proceso de selección

1. Jefe del área realiza el requerimiento
2. Gerente del departamento aprueba el requerimiento
3. Jefe de recursos humanos analiza el requerimiento junto al jefe del área
4. Coordinador de selección ejecuta el reclutamiento:
 - a. Publica la vacante junto con sus especificaciones
 - b. Busca candidatos en las fuentes de búsqueda disponible
 - c. Analiza hojas de vida
 - d. Entrevista candidatos
 - e. Solicita la verificación de filtros de seguridad de los candidatos
 - f. Realiza pruebas psicotécnicas
 - g. Analiza los resultados del estudio de las pruebas psicotécnicas
 - h. Realiza pruebas de alcohol y drogas (solo avanzan quienes dan negativo)
 - i. Si es necesario por el cargo se aplican demás pruebas
 - i. MIDOT
 - ii. PROA
 - iii. EROS
 - j. Trabajador social realiza visita domiciliaria a los candidatos seleccionados.
 - k. Cierre del proceso de selección.

Modelo de competencias genéricas

1. Integridad

2. Orientación al cliente interno y externo
3. Dirección de equipo de trabajo

3.4 Contexto

Este trabajo de investigación fue realizado en dos tipos de organizaciones, sector privado Grupo Torres & Torres y sector Público Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil de las cuales se detalla a continuación una breve descripción.

3.4.1 Grupo Torres y Torres – Sector Privado

Grupo Torres y Torres operadora Logística de Comercio Exterior es un grupo de cuatro empresas que brindan el servicio integrado de agenciamiento de Aduana (Torres & Torres), Transporte de carga pesada (Ciateite), consolidadora Internacional (Tolepu) y estibación (Torrestibas) que fue creado en el año 1.986 por el Sr. Pablo Torres el cual inició sus operaciones en el ámbito Aduanero en medio de muchas limitaciones y con un reducido personal, pero con el deseo ferviente de brindar servicios eficientes a los clientes, que desde aquel entonces confiaron en la compañía.

Este desafío fue respaldado por la experiencia y conocimiento de su padre Sr. Eduardo Torres y posteriormente se unen a este equipo familiar sus hermanos los señores Pedro y Carlos Torres consolidándose así en una Empresa dedicada a brindar servicio al dinámico mundo del Comercio Exterior.

Actualmente se encuentran brindando el servicio a nivel nacional distribuidos estratégicamente en ciudad como Quito, Huaquillas y Tulcán adicional a la Matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil con 3 sucursales ubicadas en Guasmo Central, Av. 25 de Julio y Edificio Nobis en el sexto piso.

La **Misión** de Grupo Torres y Torres es satisfacer las necesidades logísticas y operacionales de sus clientes en las áreas de comercio exterior y transporte, brindando un servicio total y eficiente justo a Tiempo.

La característica principal de la **Visión** es consolidarse como los mejores operadores logísticos de comercio exterior en el Ecuador con presencia Internacional.

Por medio de los valores institucionales de la compañía se puede cumplir con la misión estratégica: Honestidad



La honestidad es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo u honrado. Desde un punto de vista filosófico es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente. Ya que en ese idioma ser honesto significa no ser dado a la mentira o al engaño, a diferencia del español, cuyo término para ese significado es el de "sinceridad" o "franqueza", no el de "honestidad".

Responsabilidad



La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Puntualidad



La puntualidad es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.

Respeto



El respeto o reconocimiento es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo. El término se refiere a cuestiones morales y éticas, es utilizado en filosofía política y otras ciencias sociales como la antropología, la sociología y la psicología.

Moral



La moral o moralidad (del latín mos, moris, ‘costumbre’) son las reglas o normas por las que se rige la conducta o el comportamiento de un ser humano en relación a la sociedad, a sí mismo o a todo lo que lo rodea. Otra perspectiva la define como el conocimiento de lo que el ser humano debe de hacer o evitar para conservar estabilidad social.

Calidad



La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

3.4.2 Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil – Sector Público

Base Legal

La M. I. Municipalidad de Guayaquil, se rige en lo que prescribe los artículos 253 y 264 de la Constitución Política de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, en su apartado 56, donde establece la autonomía: administrativa, funcional, y económica del cabildo.

Funciones y Objetivos Generales

Entre las funciones de la Municipalidad está la regulación de ordenanzas y resoluciones; que ayuden a establecer e impulsar la política a seguir, de acuerdo a las metas de la Administración Municipal. Cuyo objetivo es satisfacer las necesidades colectivas de la urbe, según lo establecido por la ley para su desarrollo y fines del Estado.

Políticas

Entre las acciones del cabildo está:

- El incremento de los servicios públicos de la comunidad.
- Mantener el buen estado de los ciudadanos.
- Ejercer un correcto control en materia de: higiene, salubridad y asistencia social.
- Promover un nivel cultural - educacional que ayude a afianzar la identidad poblacional entre los moradores del cantón.
- Procurar fuentes de financiamiento al ordenamiento racional y lógico del costo corporativo, para su fortalecimiento en el área administrativa.
- Coordinar acciones con otros organismos de la ciudad y de la provincia, que ayuden a optimizar los recursos para una verdadera solución a los problemas de la metrópoli.

Sistematizar la información en las distintas áreas, a fin de efectivizar el servicio para con la comunidad.

Organización

La organización administrativa de la Municipalidad ésta de acuerdo con las necesidades peculiares propias de su organismo. Como la importancia de prestar servicios públicos, y la cuantía de la hacienda municipal. La que responderá a una estructura, que permita tener toda y cada una de las funciones que a ella competen, para su correcto cumplimiento. Por consiguiente, se ha implementado un Reglamento Orgánico y Funcional que determine la estructura administrativa en las distintas dependencias, constituyendo un organismo racional.

La administración del personal se basará en el sistema de mérito y para el acceso al servicio público solo se tendrá en cuenta el régimen de personal adoptado por la mancomunidad o en su defecto, las regulaciones de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Código de Trabajo.

Así mismo, se sigue laborando bajo la guía de los Manuales Específicos de Contabilidad Gubernamental y de Administración, el control de Inventarios de Activos Fijos de ésta Municipalidad, aprobados debidamente por la Contraloría General del Estado, y que sirven de base para el funcionamiento, actualización y evaluación del sistema registrable, en concordancia al acuerdo No. 182 del Ministerio de Economía y Finanzas.

Visión

“Ser el Gobierno Local más eficiente en el país en brindar obras y servicios, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad, a través de la gestión administrativa apropiada de los recursos, el uso de tecnología de información y el impulso de la actividad turística.”

3.5 Participantes

Se seleccionó a los cargos detallados a continuación debido a que son las personas idóneas para proporcionarnos la información que se necesita para cubrir las hipótesis que generaron esta tesis, que los estudiantes, egresados o graduados tienen poca probabilidad de encontrar un trabajo por su falta de experiencia laboral en los sectores públicos y privados.

1. Empleados del Municipio de Guayaquil población 4.462 (Sector Público), muestra 2 personas.

- Jefe de Selección. – Abg. Diana Lasso

i. Funciones

1. Coordina y participa en el diseño o actualización del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal administrativo.
2. Dirige el proceso de Reclutamiento de candidatos idóneos para los diferentes puestos.
3. Dirige el proceso de Selección de candidatos.
4. Coordina la elaboración de pruebas específicas para la selección de personal.
5. Dirige el proceso de aplicación de pruebas psicotécnicas.
6. Evalúa el desempeño laboral del personal bajo su supervisión.

- Analista de Clasificación de Personal. – Ing. Roberto Salas

i. Funciones

1. Validar funciones de todos los cargos de la institución.
2. Generar sueldos de acuerdo a las funciones de los cargos.
3. Crear perfiles de cargo.

2. Empleados del Grupo Torres & Torres población 480 (Sector Privado), muestra 1 persona.

- Jefe de Recursos Humanos de Grupo Torres & Torres –
Psi. Libertad Elizalde

i. Funciones.

1. Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.
2. Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
3. Establecer el perfil y diseño de puestos
Reclutar y seleccionar al personal.
4. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.

3. Estudiantes, recién egresados y graduados de las universidades, 40 personas.

Las universidades elegidas para esta investigación fueron seleccionadas de manera aleatoria, con distintas ubicaciones geográficas dentro de la ciudad de Guayaquil, debido a que nuestro trabajo de tesis es enfocarnos en ambos

sectores públicos y privados de la misma manera quisimos validar la opinión de los estudiantes de los distintos estratos sociales y conocer su percepción.

- Universidad Católica Santiago de Guayaquil
- Universidad Federico de Santa María
- Universidad Espíritu Santo
- Universidad Estatal de Guayaquil
- Universidad Politécnica del Litoral

4. Analistas de Selección o Responsables de selección de distintas empresas. 10 personas.

- a. Deloitte
- b. Cervecería Nacional
- c. Claro Ecuador
- d. LAN Ecuador
- e. Adecco
- f. Andes Airport
- g. Grupo Torres & Torres
- h. Grupo Mavesa
- i. Pizza Hut
- j. Martinizing

3.6 Estudio de Gabinete

Para este proyecto se utilizarán los datos que ya se tengan acerca de cómo se ha llevado los procesos de selección para sujetos que no han tenido experiencias de trabajo formales, tanto en el sector privado como en instituciones públicas.

3.6.1 Fuentes Primarias

Entrevista a profundidad: se busca obtener información concreta de cómo se lleva el proceso de selección para sujetos que no han tenido experiencias de trabajo formales, tanto en el sector privado como en instituciones públicas.

3.6.2 Fuentes Secundarias

Esquemas de procesos ya realizados de selección de personal por competencias para estos sujetos

3.7 Técnicas

Existen diversas técnicas que posibilitan la recolección de información.

Entre ellas:

- Encuestas
- Entrevistas
- Cuestionarios

3.8 Instrumentos

Para el trabajo de investigación se utilizaron los siguientes instrumentos

1. Entrevista al sector público, anexo 1.1
2. Entrevista al sector privado, anexo 1.2
3. Encuesta a estudiantes, egresados y graduados, anexo 1.3
4. Encuesta a los analistas de selección de empresas del sector privado, anexo 1.5

3.9 Matriz de Recursos

MATRIZ DE RECURSOS			
RECURSOS HUMANOS	MATERIALES	INTITUCIONES	ECONÓMICO
Gerente Administrativa Grupo Torres & Torres	Manuales de procesos históricos del Grupo Torres & Torres	Grupo Torres & Torres	Adquisición de Laptop Toshiba \$900
Jefe de Talento Humano Grupo Torres & Torres	Descriptivos de competencias generales Grupo Torres & Torres	Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil	Movilización Trabajo - Universidad Semanal \$180
Coordinador de Selección Grupo Torres & Torres	Descriptivos de competencias generales Municipio de Guayaquil.	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	Impresiones de formatos de presentación \$ 20
Analista de Calidad Grupo Torres & Torres	Código de Trabajo del Ecuador	Lan Ecuador	Movilización desde Trabajo hasta el Municipio de Guayaquil \$10
Jefe de Selección Municipio de Guayaquil	Ley Orgánica de Servicio Publico	Claro Ecuador	Compra de CD para presentación final tesis \$ 1,50
Analista de Clasificación de Personal Municipio de Guayaquil	Ley Organiza de Educación Superior	Deloitte & Touche	Impresión de 2 ejemplares para presentación de tesis \$50
Estudiantes - Egresados - Graduados de distintas universidades de Guayaquil.	Formato de entrevista para jefes y analistas del sector público y privado	Cervecería Nacional	
Analistas de Selección del Empresas del sector privado.	Formato de encuestas para estudiantes, egresados y graduados de distintas universidades de Guayaquil.	Consultora Adecco.	
	Formato de encuestas para analista de selección de empresas privadas.	Andes Airport	
		Martinizing	
		Mavesa	
		Mamut Andino	
			COSTO TOTAL \$ 1161.50 CENT.

CÁPITULO IV

4.0- ANÁLISIS DE RESULTADO DE CAMPO

La información levantada en las dos instituciones laborales sobre la gestión del reclutamiento de jóvenes sin experiencia laboral ofrece datos, que de manera objetiva permita realizar un diagnóstico sobre la realidad que presenta hoy en día las instituciones de ambos sectores privado y público en referencia a la apertura de contratación de dichos jóvenes.

Fue de vital importancia considerar para esta investigación a los jóvenes estudiantes, egresados o graduados porque son ellos quienes podían manifestar cuál era su percepción frente a las oportunidades que brindan las organizaciones al momento de generar algún proceso de reclutamiento y posterior selección.

De la misma manera no se podía dejar de lado el criterio de quienes realizan los procesos de selección dentro de las compañías, el analista de selección quien en muchas ocasiones solo aceptan las necesidades de sus clientes internos y las políticas de la compañía para realizar el proceso de reclutamiento y selección o en algunos casos también estos consideran su experiencia al momento de realizar una recomendación sobre algún perfil vacante.

4.1.- Resultado de las entrevistas con la entidad pública

En la entrevista que se realizó al sector público se identificó que al ser una institución pública, se manejan de acuerdo a un orden estipulado por el gobierno y tres distintas leyes.

- LOSEP: Ley Organiza del Sector Público.
- LOES: Ley Orgánica de Educación Superior

- Código de Trabajo

Las cuales deben regir como orden para todo dentro de sus procesos, incluyendo el área de selección, conversando con la Jefatura de selección de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil se validó en primera instancia que lo que se realizaría era una investigación de cómo se desarrollan los procesos de selección en el sector público, cuál era el perfil genérico que manejaban para una contratación, que competencias median en las mismas.

Según se desarrolló la entrevista se pudo constatar que las entidades públicas tal es el caso del Municipio de Guayaquil maneja una dotación de 4,462 empleados por lo cual requiere una dotación de 42 empleados en el área de recursos humanos, maneja un aproximado de 1,662 cargos en la entidad, la misma que los tiene divididos en dos estructuras:

1. Cargos Genéricos
2. Puestos Institucionales

Los mismos que son amparados cada uno por una ley distinta, debido a las reformas gubernamentales:

1. Cargos Genéricos – Código de Trabajo
2. Puestos Institucionales – LOSEP

Para cada estructura rigen competencias distintas, debido a que manejan diferentes responsabilidades, funciones y obligaciones.

Las cuales le permiten al municipio o entidad pública tener una mayor apertura a la contratación de distintos tipos de perfiles para sus cargos, cabe mencionar que sus competencias genéricas básicas permiten la contratación de personal sin mayor experiencia laboral, conocimientos básicos o bachilleres con estudios universitarios en curso; según fue mencionado se brinda la oportunidad a todo tipo de personas para la aplicación en sus procesos de selección.

#	Cargos Genéricos	#	Puestos Institucionales
1	Secretarias	1	Jefatura
2	Auxiliar	2	Sub Director
3	Asistente Administrativo	3	Director General
Competencias Universales: 1.- Aprendizaje 2.- Conocimiento Organizacional 3.- Relaciones Interpersonales 4.- Trabajo en Equipo 5.- Iniciativa 6.- Orientación a resultados			
#	Competencias cargos genéricos	#	Competencias institucionales puestos
1	Orientación al Cliente	1	Liderazgo

2	Compromiso de identidad	2	Orientación a resultados
3	Trabajo en equipo	3	Dirección de equipo
4	Orientación a resultados		
5	Iniciativa		
6	Proactividad		

Tabla 1.0: Perfil de Competencias según clasificaciones en el sector público

Fuente: Creación Propia

Se detalla el perfil del cargo genérico:

1. Redacción
2. Ortografía
3. Razonamiento Lógico – verbal
4. Habilidad Numérica

Con esto podemos constatar que las empresas públicas se abren a la participación y posible contratación de personas sin mayor experiencia laboral, no se pudo validar el número de personas sin estudios universitarios culminados o en curso el cual nos ayudaría a tener un dato más real, sin embargo podemos validar que por el perfil genérico que manejan existe la accesibilidad de participación de jóvenes con el perfil que deseamos insertar.

4.2.- Resultado de las entrevistas con entidad privada

En la entrevista realizada al sector privado empresa Grupo Torres & Torres se identificó que como en toda empresa que se autofinancia se rige solo a una ley:

- Código de trabajo
- Certificación BASC
- ISO 9001
- Reglamento SSO: Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

Al momento de establecer la entrevista con la Psi. Libertad Elizalde se le comento que muy aparte de generar una investigación lo que se desea generar es un modelo de gestión del proceso de selección por competencias para poder entregar un aporte a nuestra sociedad y permitir la creación de mayores oportunidades laborales a los jóvenes, egresados y graduados.

Como parte de esta entrevista era necesario conocer cuál es el flujo del proceso de selección en la actualidad de esta empresa con la finalidad de saber cómo podemos adaptarlo a nuestro proyecto de investigación y creación de uno para para el proyecto semillero e inclusión de personas sin experiencia laboral.

En la actualidad Torres & Torres maneja de la siguiente manera sus procesos de selección:

- a) Requerimiento del personal por parte de Gerencia General
- b) Analizar el requerimiento junto con el Jefe de RRHH para dejar por sentado los lineamientos y fechas de entrega
- c) Una vez aprobado bajo reunión se define el tipo de reclutamiento
- d) Reclutamiento Externo
- e) Se publica en los distintos medios de reclutamiento externos las vacantes existentes para el programa semillero
- f) Publicar la vacante junto con sus especificaciones

- g) Búsqueda de candidatos en los distintos medios especialmente con bolsas de empleo de las Universidades que cuentan con la carrera de Comercio Exterior
- h) Análisis de Hojas de Vida
- i) Si cumple con el perfil, se coordina para entrevista
- j) Entrevistas de selección
- k) Se procede con las entrevistas de los candidatos por parte de la coordinadora de selección
- l) Las personas que cumplan con las competencias del perfil se procede con las pruebas psicológicas y técnicas
- m). Se aplican y califican las pruebas psicológicas y técnicas
 - a) Si cumple con todos los requisitos se programa entrevista con el "Comité de Calidad"
- n) Entrevistas con el Comité de Calidad:

Este comité se encuentra conformado por el Gerente Comercial, Supervisora de Importaciones y la Jefa de RRHH, el fin de este paso es para hacer una selección visionaria de los futuros puestos que ocuparan es decir discernir y clasificar según las competencias que demuestran.

- ñ). Aprobación de candidatos:

Una vez que nuestro comité aprueba los candidatos se procede a notificar a los candidatos.

- o). Proceso de ingreso e inscripción en el curso

p). Ingreso e inducción del Grupo Torres y Torres

Como podemos observar es un flujo de proceso muy desarrollado el cual nos permite entender que su estructura organizacional es muy ordenada en la cual podemos incluir una propuesta similar un nuevo orden del mismo proceso en el cual si considere la opción de contratación masiva de personas sin mayor experiencia labora pero con competencias en un nivel intermedio o avanzado que requiera la empresa.

La empresa también perfila y tiene muy claro cuáles son sus pilares estratégicos en cada uno de los cargos por los cuales requeriría siempre tres tipos de competencias generales y organizacionales para sus diversos perfiles.

- a. Integridad.
- b. Orientación al cliente interno y externo.
- c. Dirección de trabajo en equipo

Con estas tres competencias se parte los proceso de selección que necesitan de un perfil de competencias para poder trabajar e indiciar que si la persona cumple o no el perfil solicitado, actualmente Torres & Torres no tiene aquel perfil genérico en el que puedan ser incluidas personas sin experiencia, básicamente por el alto índice de seguridad y confiabilidad que maneja y requiere el cargo.

Todos los empleados de dicha compañía en mención previa a su ingreso son evaluados con distintas pruebas las cuales detallo a continuación cuándo y por qué su eso

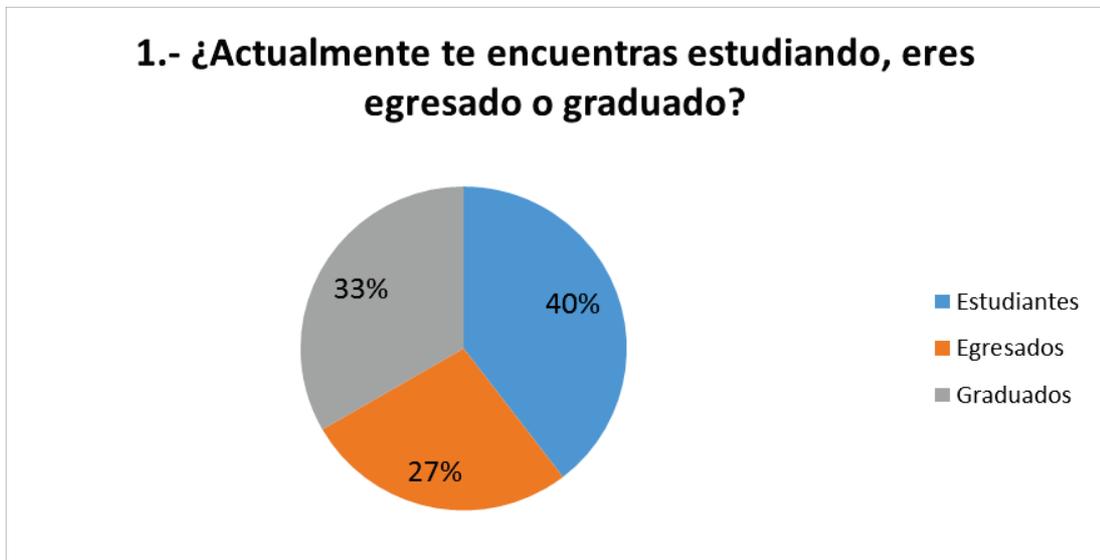
- a. Pruebas de Seguridad
- b. Pruebas Psicológicas
 - I. IC – test para medir trabajo bajo presión
 - II. Valantin – test para medir aspectos de personalidad
- c. Pruebas Cognitivas

De igual forma evidenciamos que la compañía tiene accesibilidad a su información y que la misma entrega un modelo el cual es agradable para todos.

4.3-Interpretación y tabulación de encuestas de percepción a estudiantes egresados y graduados.

Al momento de buscar un grupo objetivo se decidió enfocarnos en estudiantes, egresados y graduados de distintas universidades de Guayaquil, distribuidas en distintos sectores geográficos de la ciudad, a continuación se detalla el porcentaje de respuestas por población.

Grafico 1.9: Estatus académico de la población encuestada.



Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

La segunda pregunta fue enfocada para saber si el sector seleccionado había participado en su mayoría de un proceso de selección y que la misma nos pueda dar datos referenciales de que tanto hacen partícipes a los recientes egresados, graduados y estudiantes de la ciudad de Guayaquil

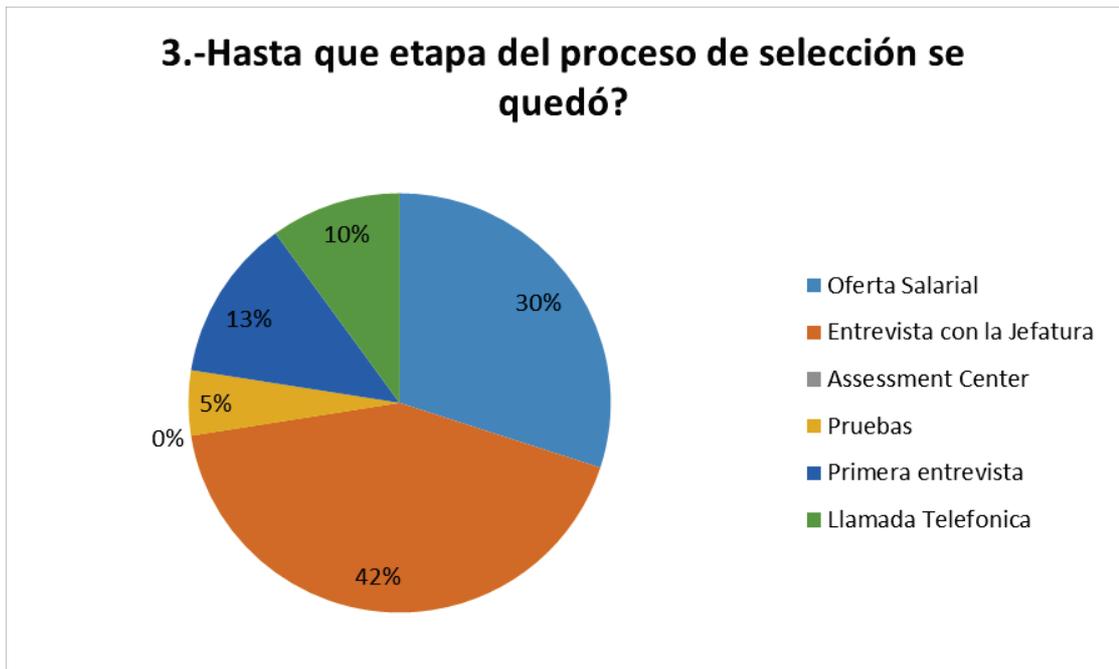
Grafico 1.10: Muestra de la población que ha participado en algún proceso de selección



Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Nos encontramos con la muestra de las 40 personas el 87% de ella ha participado efectivamente en un proceso de selección evidenciando una alta participación en las mismas, ahora nos enfocaremos dentro del flujo en el que continúan en el proceso de selección.

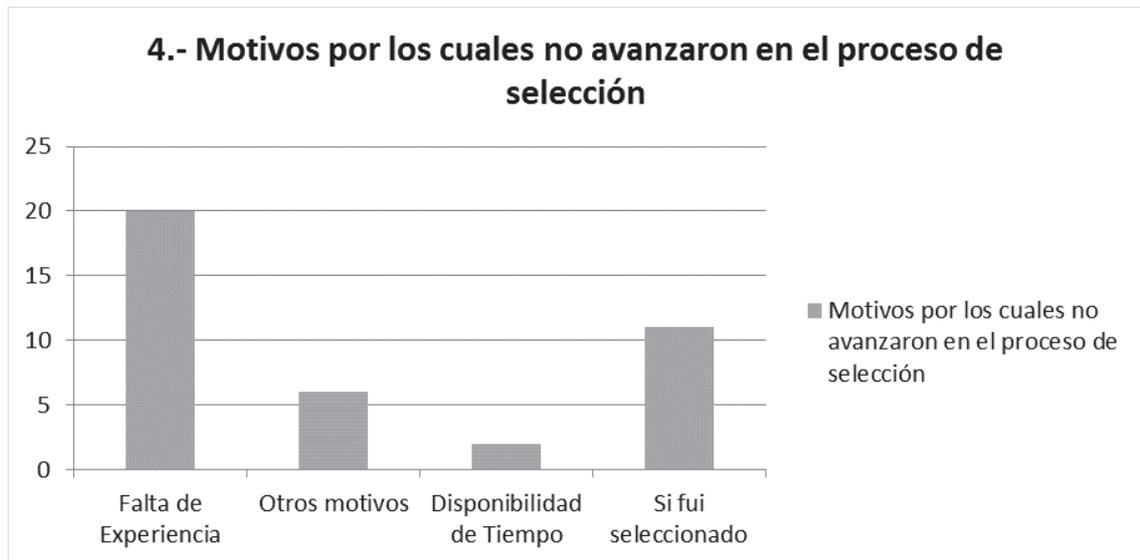
Grafico 1.11: Muestra de etapas finales en las que se han quedado los encuestados



Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Durante un proceso de selección básico se escogieron las siguientes opciones que se ven reflejadas en el cuadro 3 para comprender del 87% que participó en procesos de selección hasta qué etapas del proceso de selección se quedan; en caso de que no haya sido seleccionados, obteniendo como principal foco, la etapa de entrevista con la jefatura del área y como segunda importante la oferta salarial, que quiere decir que la segunda mayoría no acepta las ofertas salariales, ya sean estas por razones de tiempos laborales frente a horarios de estudios u ofertas económicas bajas; nos interesó conocer también cuál era la percepción de las personas que no habían avanzado en el proceso de selección, debido a que es importante generar en ellos un feedback de cuales pudieron ser las razones por las cuales no avanzaron dentro del proceso hasta ser seleccionadas. (Cuadro 4)

Grafico 1.12: Resultados de los motivos por los cuales consideran no haber sido seleccionados en el proceso de selección que participaron.



Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Luego de observar los resultados del cuadro adjunto podemos validar que la percepción de los encuestados se mantiene frente a la hipótesis presentada para manejar este proyecto de investigación que la falta de experiencia laboral limita a según sus criterios la oportunidad de obtener su primer empleo, y la otra mayoría también menciona que fue seleccionada entonces está relacionado con el porcentaje de personas que se quedan hasta la oferta salarial por los motivos ya expuestos en el párrafo anterior o que en su posibilidad acepten la oferta salarial y tiene la minoría esa tan deseada oportunidad laboral.

Sin embargo, frente a todos los resultados evidenciados y presentados hemos en este primer análisis de resultados demostrado que nuestra hipótesis haciendo referencia a los jóvenes actualmente sin empleo, consideran que en efecto las organizaciones privadas y las entidades públicas no tienen la

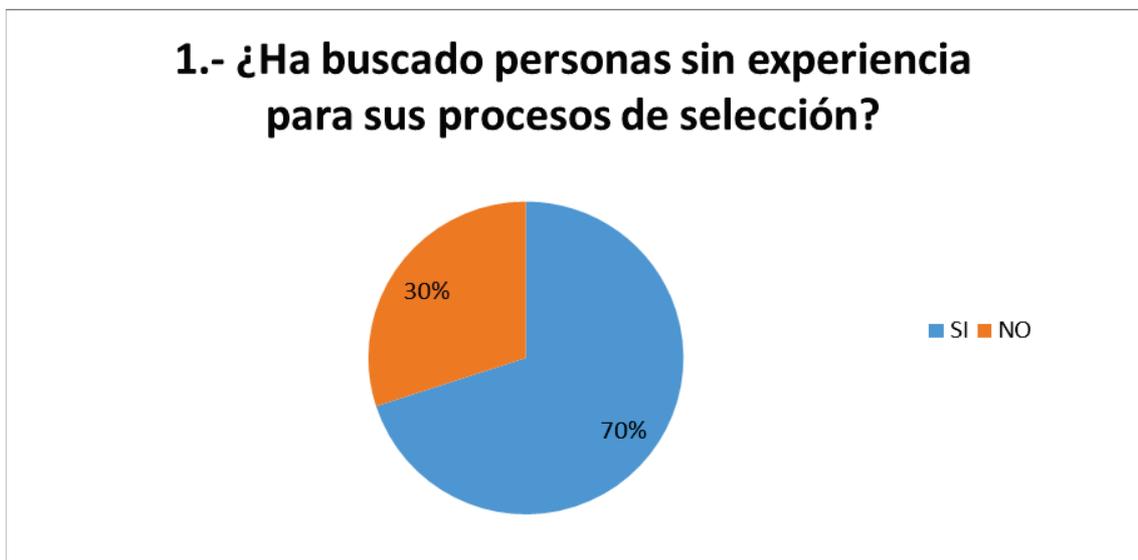
apertura para contratarlos por las causas expuestas, la más relevante es el hecho de no tener experiencia laboral.

4.4-Interpretación y tabulación de encuestas de percepción para analistas de selección de distintas empresas del sector privado.

Para esta investigación decidimos hacer una revisión genérica de percepciones también enfocados en el ámbito de empresas privadas, nuestra muestra fue obtenida por parte de analistas de selección de distintas empresas del sector privado, ellos eran los más idóneos para entregarnos información enfocada a lo que como empresa necesitan.

De modo que al realizar la encuesta obtuvimos los siguientes resultados

Grafico 1.13: Muestra del porcentaje de empresas que han buscado personas sin experiencia laboral

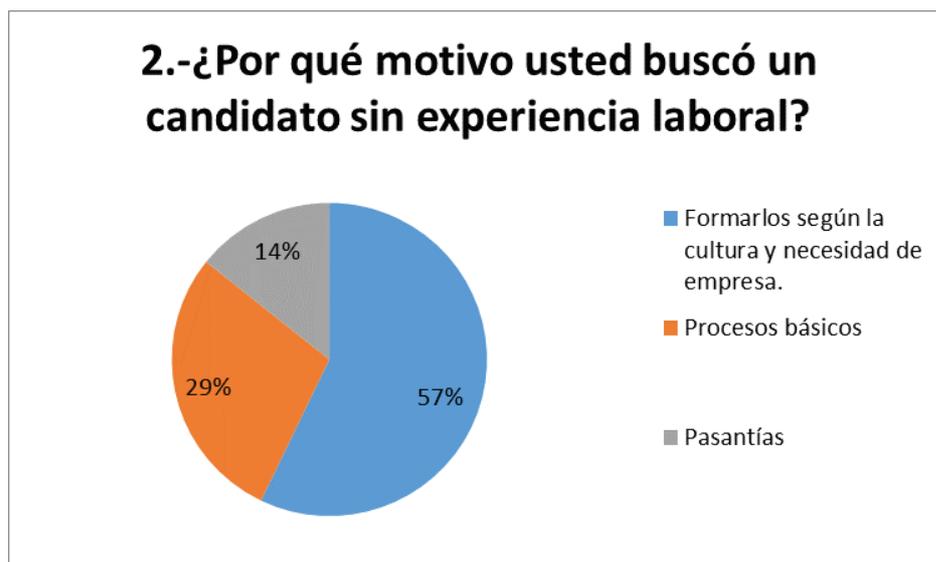


Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

En el primer cuadro encontramos que las empresas del sector privado indican y dan la evidencia que si están aperturados a la contratación de personas sin mayor experiencia laboral.

En respuesta a esta apertura quisimos conocer entre las personas que dijeron sí, porque buscaron a una persona sin experiencia para sus empresa y procesos.

Grafico 1.14: Porcentaje de los motivos por los cuales las empresas buscaron personas sin experiencia



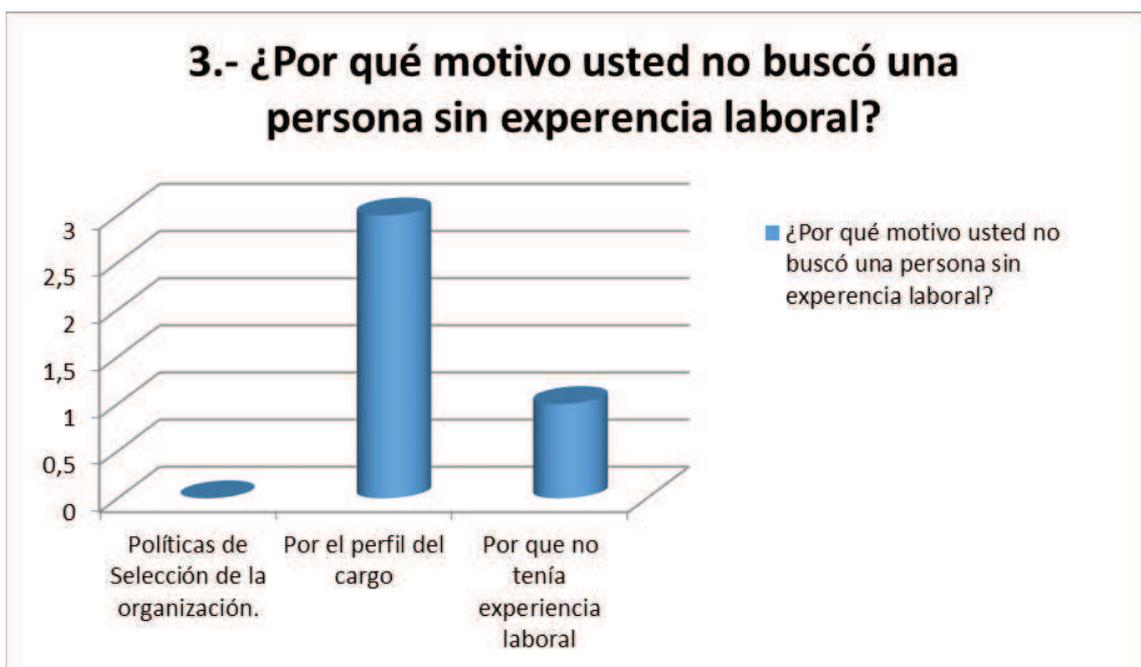
Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

A lo cual nos entregaron distintas razones y al momento de asociarlas nos encontramos con lo siguiente, las empresas buscan a los perfiles sin experiencia laboral para formarlos según la cultura organizacional y necesidad de sus empresa, entonces se cubre parte de nuestro propósito en esta

investigación, otorgar un programa específico para generar un semillero en un empresa en particular.

Adicional, se desarrolló una pregunta para conocer los motivos por los cuales la otra parte encuestada no consideró a las personas con poca experiencia laboral.

Grafico 1.15: Porcentaje de motivos por los cuales las empresas no buscaron personas sin experiencia

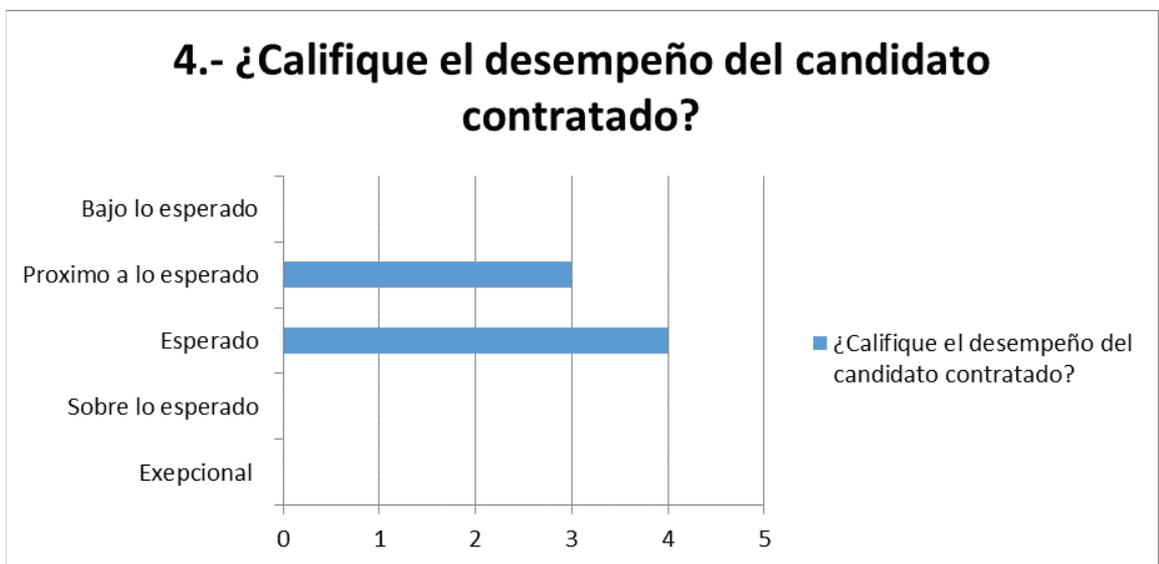


Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

De las 3 personas que respondieron con negativa la idea de acceder al perfil sin experiencia, coincidieron con la respuesta que por el perfil que necesitan en sus cargos y empresas no pueden tomar esa iniciativa.

En la encuesta también nos interesó conocer que resultado les había generado esa persona contratada con el perfil mencionado, ¿cómo se ha desarrollado su desempeño?

Grafico 1.16: Categoría de calificación de personal sin experiencia laboral contratado.



Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Como se puede evidenciar en la encuesta el resultado de la contratación de estas personas sin experiencia ha sido esperado aunque con una diferencia mínima del 1% casi llegando al próximo lo esperado.

PRODUCTO ENTREGABLE AL GRUPO TORRES & TORRES

Como parte de la investigación realizada tenemos un producto entregable para el Grupo Torres & Torres el cual se trata de un modelo de selección de personal por competencias que han sido enfocadas para personas que no tiene mayor experiencia laboral.

Se trata básicamente de un modelo con un nuevo flujo de proceso de selección masivo en el cual podemos incluir personas sin experiencia laboral con un nuevo perfil definido por compañía de acuerdo a sus necesidades y que obviamente se encuentre alineado a sus objetivos estratégicos de compañía y del cargo, adicional para poder identificar este talento con las competencias propuesta se ha diseñado también un modelo de entrevista la cual servirá como guía para evidenciar el nivel de competencia y capacidad en el joven candidato.

5.1 Modelo Flujo del Proceso de Selección – anexo 1,6

5.2 Modelo de Perfil Semillero – anexo 1,7

5.3 Modelo de Competencias – anexo 1,8

5.4 Modelo de entrevista por competencias para el perfil semillero – anexo1,9

5.5 Procedimiento del programa de inclusión laboral – anexo 1.13

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al concluir con la investigación de este proyecto el cual se ha basado en una propuesta para mejorar uno de los proyectos del gobierno Ecuatoriano denominado “El plan del buen vivir” el mismo que busca mejorar las opciones laborales y minimizar la tasa de desempleo del país la cual se ha visto afectada en mayor porcentaje por jóvenes entre 18 y 29 años que no tienen las oportunidades de acceder a plazas laborales por su falta de experiencia.

Conclusiones

- 6.1.1 Al realizar la investigación se pudo evidenciar en el análisis de resultado que las empresas en la actualidad si tienen u otorgan oportunidad de empleo para personas sin mayor experiencia laboral evidenciando que su interés es entrenarlos y moldearlos según la cultura organizacional que cada uno maneje y dependiendo de su giro de negocio lo cual nos deja un campo abierto para poder implementar una propuesta de empleabilidad para el target ya mencionado y con esta oportunidad ir cumpliendo con la meta que plantea el proyecto del actual gobierno.
- 6.1.2 Los estudiantes, egresados o graduados consideran en su mayoría que en la actualidad las empresas no manejan la posibilidad de contratar personas que no tengan experiencia laboral y se autocalifican por el mismo detalle generando así desconfianza en la decisión de participar o no en otros procesos de selección
- 6.1.3 Dentro de las organizaciones es posible manejar la idea de un perfil básico sin mayor requisito intermedio para poder contratar una

persona sin experiencia previa, esto se pudo evidenciar gracias a que se entendió la necesidad de la compañía y cuáles eran sus preocupaciones en relación al posible talento contratado sin experiencia y las expectativas sobre el mismo, de tal manera que estarían dispuestos a optar por el proyecto del perfil básico pero con competencias que les permitirán considerar a su joven talento un desarrollo a mediano plazo.

Recomendaciones

- 6.1.4 Las compañías que en la actualidad nos entregan la oportunidad de incluir personas con poca o sin mayor experiencia laboral en este caso una de ellas es el Grupo Torres & Torres recibirá nuestro idea de proyecto que es un flujo de un nuevo modelo de selección “Semillero” enfocado a atraer potenciales candidatos evaluando competencias que requiera la organización en función a sus necesidades y lo más importante que éstas puedan estar al alcance de jóvenes sin experiencia laboral, que como conocemos existen competencias innatas en el ser humanos las mismas con las cuales podríamos trabajar como un perfil deseable para ingresar a una compañía desde un cargo administrativo básico de tal forma que se podría ir desarrollando al joven candidato.
- 6.1.5 En relación a la percepción autogenerada de los jóvenes a causa de sus experiencias previas en procesos de reclutamiento no satisfactorios por lo que consideran el motivo fundamental, “no tener experiencia” sería muy importante para futuros proyectos de investigación trabajar en un plan comunicacional universitario de que es lo que las compañías buscan en ellos, de que manera podrán ser

más de lo que necesita la organización y cómo manejarse en una entrevista de selección.

- 6.1.6 Se debería tomar en consideración para un futuro proyecto la idea de realizar u ampliar un proceso de acompañamiento de quienes son contratados bajo el proyecto del perfil semillero, con la finalidad de conseguir que este se adaptado por la empresa y por el talento ingresado, para que pueda seguir su desarrollo profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. A. (2006). DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS. En M. A. ALLES. BOGOTA.
- ALBERTO, E. B. (1 de enero de 2008). <https://books.google.com.ec/books?isbn...>
- ARONSENA, A. (12 de JULIO de 2001).
- CHIAVENATO. (2002). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. MADRID.
- CHIAVENATO, A. (2001). ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO. COLOMBIA.
- CHIAVENATO, A. (2005). LIMA.
- CUELLO, M. (2005). GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA ACTUALIDAD. MEXICO.
- Definiciones ABC. (Enero de 2007). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/gestion-del-conocimiento.php>
- Definiciones ABC. (Enero de 2007). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/gestion-del-conocimiento.php>
- DESSLER, G. (20 de NOVIEMBRE de 2001). <https://books.google.com.ec/books?isbn=9684444885>.
- DOMINC COOPER. (2 de JUNIO de 1978). <https://books.google.com.ec/books?isbn=8497323300>.
- JERICO. (12 de FEBRERO de 2001). <https://books.google.com.ec/books?isbn=8473565436>.
- MENDOZA. (2006). PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION MENDOZA. MADRID.
- MONDEY, W. (23 de AGOSTO de 2005). <https://books.google.com.ec/books?isbn=9702606411>.
- REMENTERIA. (2008). GESTION DEL TALENTO HUMANO. CARACAS.

- ROJAS, P. (1 de ENERO de 2006). <https://books.google.com.ec/books?isbn=8497889274>.
- Zelizar, M. (2011). <https://books.google.com.ec/books?id=OollgbsxUs4C&pg=PA42>.
- Velasco, J. A. (20 de julio de 2010). <https://books.google.com.ec/books?isbn>.
- Lopez, C. M. (2012). <https://books.google.com.ec/books?id=xP4-ZuF0OCUC&pg=PA44&dq=tecnicas+de+seleccion+%2B+pruebas+psicologicas>
- Jimenez, A. (11 de marzo de 2013). <https://books.google.com.ec/books?isbn>.
- Federico Alonso Atehortua Hurtado, . E. (13 de agosto de 2008). <https://books.google.com.ec/books?isbn>.
- Montes, M. J. (2010). <https://books.google.com.ec/books?id=0jkELJ2nfVwC&pg=PA87&dq=tecnicas+de+seleccion&hl=en&sa=X&ei=sU7qVNbaBYa8ggSPulOICg&ved=0CDgQ6AEwBA#v=onepage&q=tecnicas%20de%20seleccion&f>.
- Blanco, F. (2000). El Control Integrado de Gestión. Madrid:Ed. APD
- Alles, M. (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 3° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.Universidad de Cuenca Autores: Jhoanna Avila – Ignacio Orellana 44
- <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017>
- <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas>
- <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>
- <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1102/1/tad1098.pdf>
- <http://definicion.de/gestion/#ixzz3S2vJGf9T>
- <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml#ixzz3SALfxjT2>

- <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#ixzz3SEnqw8Qm>
- <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#ixzz3SErIhWfX>
- <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- <http://www.definicionabc.com/medio-ambiente/gestion-ambiental.php>
- IDALBERTO CHIAVENATO “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill

GLOSARIO

***Gestión:** Acción y efecto de gestionar o administrar.

***Proyecto:** Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva.

***Recurso:** Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.

***Reclutamiento:** Acción y efecto de reclutar algo en específico

***Planificación:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria.

***Competencia:** Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

***Rentabilidad:** Cualidad de rentable.

***Productividad:** Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía,

***Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

***Reducción:** Operación que consiste en eliminar de una vivencia y de su objeto toda toma de posición acerca de su realidad, así como de la existencia del sujeto.

***Competitividad:** Rivalidad para la consecución de un fin.

***Liderazgo:** Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

***Proveedores:** Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc

***KPI:** Key Performance Indicator, conocido como Indicador clave de desempeño, (o también Indicador clave de rendimiento) es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje

***Técnica:** Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo.

***Entrevista:** Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un negocio.

***Evaluación:**

***LOSEP:** Ley Orgánica del Servicio Público.

***LOES:** Ley Orgánica de Educación Superior.

***Reglamento SSO:** Reglamento de seguridad y salud ocupacional.

ANEXOS

1.0 Anexo

Nombre: Formato de Entrevista Empresa Pública

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

- 1.- ¿Cómo maneja el Municipio de Guayaquil la metodología del proceso de selección, se acoge alguna ley?
- 2.- ¿Cuál es el flujo del proceso de selección dentro del Municipio?
- 3.- ¿Cuál es el perfil general que maneja el Municipio de Guayaquil?
- 4.- ¿Qué tipo de competencias consideran importantes en sus perfiles laborales?
- 4.- ¿Que leyes amparan a los empleados del sector público?
- 5.- ¿Qué metodología de evaluación usan para la validación de ingreso de candidatos?
- 6.- ¿Cómo está constituido el departamento de Recursos Humanos?

1.1 Anexo

Nombre: Formato de Entrevista Empresa Pública - Respondida

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

1.- Entrevista a la Ab Diana Lasso

Jefe de Selección

2.- Entrevista al Ing. Robert Salas

Analista de Clasificación de Personal

Entidad Pública: **Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil**

Entidad Pública, Cuenta con 4,462 empleados.

1.- ¿Cómo maneja el Municipio de Guayaquil la metodología del proceso de selección, se acoge alguna ley?

Todo el personal que ingrese a la institución, la misma está regida por las 3 leyes que manejan las entidades publicas

1. LOSEP
2. Ley Orgánica de Educación
3. Código de Trabajo

2.- ¿Cuál es el flujo del proceso de selección dentro del Municipio?

9. Se crea la necesidad – validar disponibilidad presupuestaría
10. ¿Cuál es la necesidad o la urgencia para determinar tiempos?
11. Validar el perfil con el área de clasificación personal.

- 12.El requerimiento llega a selección
 - a. Selección genera una convocatoria pública en:
 - i. Portales Web de RRHH
 - ii. Universidades – carteleras
 - iii. Diario Expreso
 - iv. Municipio en las carteleras de avisos.
- 13.Se validan las fuentes de reclutamiento
 - a. Las mencionadas en el literal 4
 - b. Referidos de los directores municipales.
- 14.También selección realiza concursos de reconocimientos y méritos
(Depende del tipo de cargo y proceso)
 - a. Duración del concurso de 2 a 3 meses
 - b. En los concursos pueden participar personas internas o externas.
- 15.Revisan que cumplen con todos los mandatos de la Normativa de Subsistema Técnico de Selección y Personal (Rige desde Mayo del 2012)
- 16.Si aceptan pasantes como lo estipula la ley
- 17.Observaciones:
 - a. Manejan perfiles de competencias altas en cargos de mandos medios.
 - b. No necesitan personas con experiencia laboral previa para cargos administrativos, lo único que deben manejar es:
 - i. Habilidad Numérica
 - ii. Manejo básico - intermedio de utilitarios

3.- ¿Cuál es el perfil general que maneja el Municipio de Guayaquil?

No tenemos al día de hoy un perfil genérico porque tenemos 1462 cargos aproximadamente, sin embargo lo que manejamos son estándares de conocimientos de acuerdo a los cargos, los más simples que no requieren experiencia laboral son los administrativos, deben tener conocimientos básicos o intermedios de:

1. Redacción
2. Ortografía
3. Razonamiento Lógico – verbal
4. Habilidad Numérica

4.- ¿Qué tipo de competencias consideran importantes en sus perfiles laborales?

Existen divisiones de cargo y de acuerdo a eso se ha estipulado las competencias, adicional manejan competencias universales para búsqueda de personal externo.

#	Cargos Genéricos	#	Puestos Institucionales
1	Secretarias	1	Jefatura
2	Auxiliar	2	Sub Director
3	Asistente Administrativo	3	Director General
Competencias Universales:			

1.- Aprendizaje 2.- Conocimiento Organizacional 3.- Relaciones Interpersonales 4.- Trabajo en Equipo 5.- Iniciativa 6.- Orientación a resultados			
#	Competencias cargos genéricos	#	Competencias puestos institucionales
1	Orientación al Cliente	1	Liderazgo
2	Compromiso de identidad	2	Orientación a resultados
3	Trabajo en equipo	3	Dirección de equipo
4	Orientación a resultados		
5	Iniciativa		
6	Proactividad		

5.- ¿Que leyes amparan a los empleados del sector público?

Cargos Operativos: Los ampara el Código de Trabajo

Cargos Institucionales: LOSEP

6.- ¿Que metodología de evaluación usan para la validación de ingreso de candidatos?

*Aplican evaluaciones de conocimientos y competencias por medio de una consultora llamada Alejandra Nuñez Asesores de RRHH.

a. Evaluación de Competencias:

- i. Responsabilidad
- ii. Estabilidad Emocional
- iii. Sociabilidad
- iv. Cautela
- v. Originalidad
- vi. Comprensión
- vii. Vitalidad
- viii. Auto eficiencia

b. Habilidad y Destreza:

- i. Habilidad Verbal
- ii. Persistencia

c. Informe dividido en 6 partes:

- i. Datos generales del candidato.
- ii. Perfil del cargo
- iii. Perfil de la persona.
- iv. Resultado de la evaluación.
 - i. Habilidad y Destrezas
 - ii. Competencias Organizacionales
 - iii. Competencias personales.
- v. Evaluación entrevista.
 - i. Factores de Estabilidad

DETALLE	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	NO DESEABLE
Compostura					
Actitud Personal					
Comunicación					
Aspecto Formal					
Interés					

- vi. Referencias laborales.
- vii. Conclusiones y resultado del proceso. (Breve resumen del informe con la observación final.)

RESUMEN INFORME	
Perfil personal para el cargo:	
Habilidades y Destrezas:	
Comportamiento Organizacional:	

Comportamiento Personal:	
Evaluación Cognitiva:	
Resultado de Referencias:	

7.- ¿Cómo está constituido el departamento de Recursos Humanos?



1.2 Anexo

Nombre: Formato de Entrevista Empresa Privada

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

- 1.- ¿Cómo maneja el Grupo Torres & Torres la metodología del proceso de selección, se acoge alguna ley?
- 2.- ¿Cuál es el flujo del proceso de selección dentro del Grupo Torres & Torres?
- 3.- ¿Cuál es el perfil general que maneja el Grupo Torres & Torres?
- 4.- ¿Qué tipo de competencias consideran importantes en sus perfiles laborales?
- 4.- ¿Que leyes amparan a los empleados del sector privado?
- 5.- ¿Que metodología de evaluación usan para la validación de ingreso de candidatos?
- 6.- ¿Cómo está constituido el departamento de Recursos Humanos?

1.3 Anexo

Nombre: Formato de Entrevista Empresa Privado - Respondida

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Entrevista a la Psic. Libertad Elizalde

3.- ¿Cuál es el perfil general que maneja el Grupo Torres y Torres?

1. Datos de Identificación:

Denominación del cargo:	Perfil de ingreso
Reporta a:	Jefe inmediato
Área - Departamento:	Dependiendo del cargo

2. Propósito principal del puesto:

Atender los requerimientos y solicitudes presentadas por las áreas internas de manera personalizada, ágil y cordial de acuerdo a los procedimientos, normas y políticas de la compañía.

3. Educación formal requerida

Conocimientos adicionales	Conocimientos de Computación: Utilitarios Office Todas
Educación superior profesional:	Estudios Superiores: Carreras Administrativas como Ingeniería en Comercio Exterior, Empresarial Bilingüe(afines)

4. Destrezas específicas

Detalle

a.) Manejar programas informáticos	Utilitarios
b.) Operar equipos	Equipos de oficina utilizados para desarrollar sus actividades.

5. Experiencia Laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año (no obligatoria)
Especificidad de la experiencia	Pasante en Comercio Exterior
Contenido de la experiencia	Conocimiento administrativo
Entrenamiento previo	Pasantías, Semillero y/o Agenda de Inducción

6. Competencias requeridas para los cargos en la empresa:

Competencias fundamentales (75%)

Comunicación (20%)

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar ideas y conceptos en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad para saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de redactar un escrito para informar a sus colaboradores de requerimientos y situaciones en forma clara y concisa.

Orientación al cliente interno y externo (15%)

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente (tanto interno como externo), y de todos aquellos que participen de la relación empresa - cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la forma específica de planificar la actividad.

Pensamiento estratégico (15%)

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Es la capacidad para realizar alianzas estratégicas con clientes proveedores y competidores.

Pensamiento analítico (15%)

Es la capacidad para comprender una situación, tener la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales.

Dirección de equipo de trabajo (10%)

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Competencias adicionales (25%)

Dinamismo, Energía (5%)

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea su nivel de actividad.

Negociación (5%)

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

Compromiso (5%)

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo en el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.

Productividad (5%)

Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ellos.

Trabajo en equipo

Iniciativa (5%)

Es la predisposición de actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay q hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo en palabras.

4.- ¿Qué tipo de competencias consideran importantes en sus perfiles laborales?

Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertos y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Orientación al cliente interno y externo

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente (tanto interno como externo), y de todos

aquellos que participen de la relación empresa - cliente, como el personal ajeno a la organización.

Dirección de equipo de trabajo

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

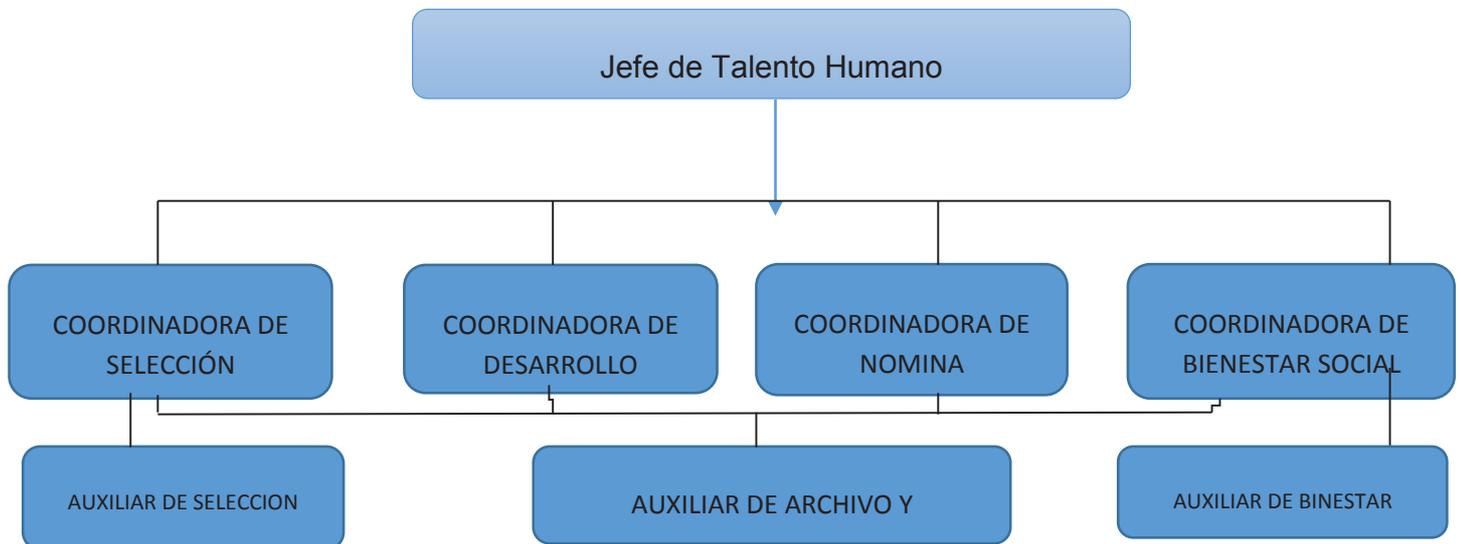
5.- ¿Que leyes amparan a los empleados del sector privado?

1. Código Laboral
2. Reglamento Interno de trabajo
3. Reglamento de SSO (seguridad y salud ocupacional)

6.- ¿Que metodología de evaluación usan para la validación de ingreso de candidatos?

1. Pruebas de seguridad (plataformas psicológicas on line)
2. Pruebas Psicológicas
 - a. IC – Test para medir trabajo bajo presión
 - b. VALANTIN – Test para medir aspectos de personalidad
3. Pruebas cognitivas

7.- ¿Cómo está constituido el departamento de Recursos Humanos?



1.4 Anexo

Nombre: Encuesta para conocer la percepción de los jóvenes estudiantes, egresados y graduados.

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Esta encuesta permitirá conocer cuáles son los motivos por los cuales a los jóvenes hoy en día se les dificulta conseguir su primera experiencia laboral.

*Obligatorio

¿Actualmente te encuentras estudiando, eres egresado o graduado? *

Contesta con la opción que te corresponda

¿Qué carrera estudias o de que carrera egresaste o graduaste? *

Contesta solo con la carrera

¿Consideras que es importante para los jóvenes universitarios obtener su primera experiencia laboral a la mitad de la carrera como parte de su desarrollo? *

Sustente su respuesta.

¿Qué aspectos crees que las empresas buscan en los candidatos para cubrir sus vacantes? *

Selecciona tu respuesta.

- Otros
- Competencias potenciales en desarrollo
- Presentación (Imagen, pulcritud)
- Experiencia laboral en el campo
- Estilo de comunicación

¿Has tenido la oportunidad de participar de un proceso de selección? *

- SI
- NO

¿En qué sector empresarial has tenido oportunidades de participar en procesos de selección?*

Seleccione la respuesta, pueden ser ambas.

- Público
- Privado

¿Hasta qué etapa del proceso de selección te quedaste o fuiste seleccionado? *

Selecciona la que corresponda

¿En qué escala del 1 al 5 consideras que existe oportunidad de conseguir un empleo sin experiencia laboral previa? *

Califique

1 2 3 4 5

Poco Probable Muy Probable

¿Porque consideras que no avanzaste dentro del proceso de selección? *

En caso de no haber sido seleccionado en algún proceso de selección

¿Consideras que las empresas públicas y privados hoy en día tienen apertura de contratar personal sin mayor experiencia laboral? *

- SI
- NO

1.5 Anexo

Nombre: Encuesta para conocer la percepción de los analistas de selección del sector privado

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

Esta encuesta permitirá conocer la percepción de las empresas y sus analistas en relación a la oportunidad de contratación de jóvenes sin experiencia laboral sector privado

*Obligatorio

¿Usted ha buscado para sus procesos de selección personas sin experiencia laboral?

- SI
- NO

¿Porque motivo usted buscó un candidato sin experiencia laboral?

Respuestas abiertas

¿Porque motivo usted no buscó un candidato sin experiencia laboral?

*Elija una respuesta

- Políticas de Selección de la organización.
- Por el perfil del cargo
- Por qué no tenía experiencia laboral

¿Cuál ha sido el desempeño del candidato contratado?

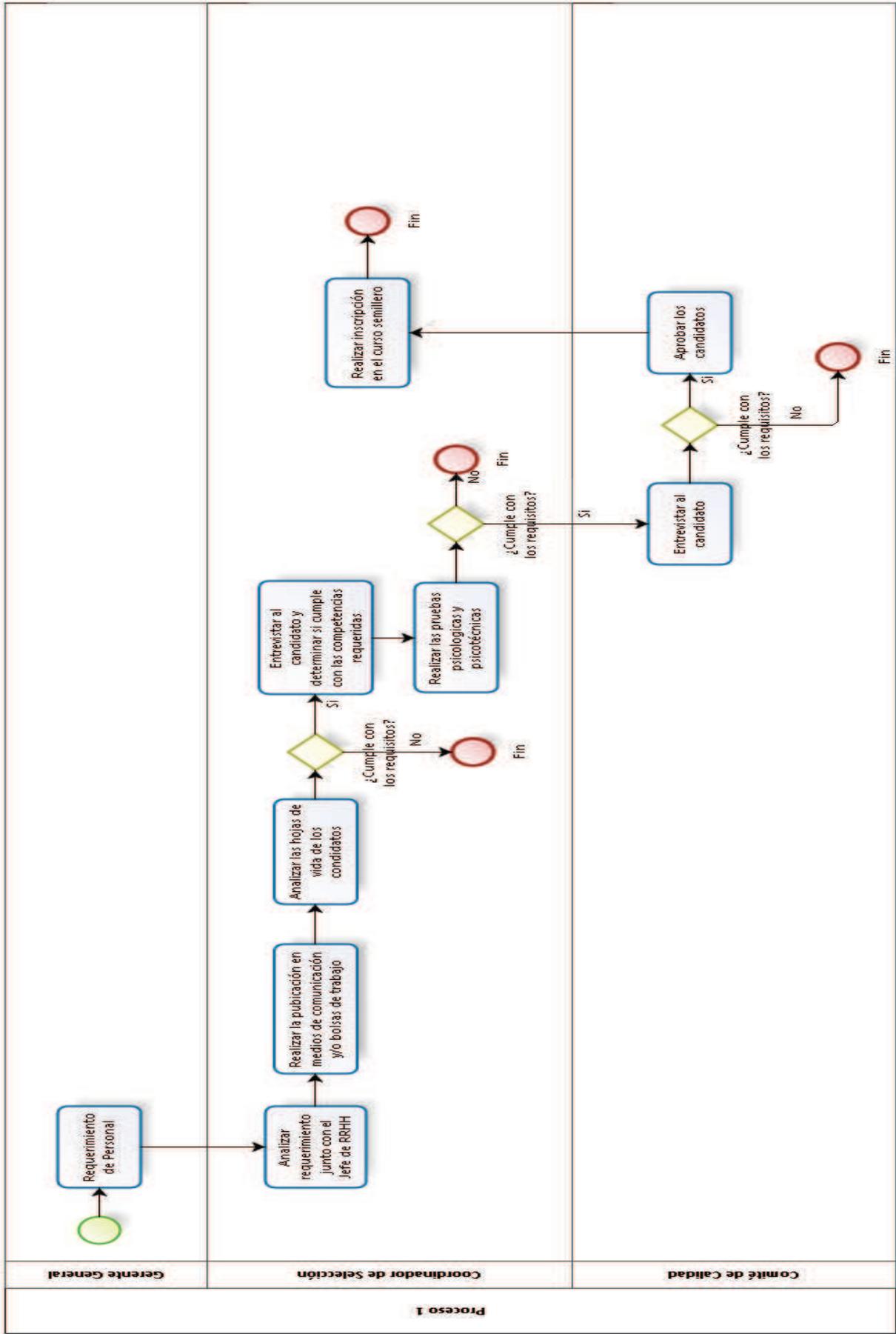
*Puntué

1. Bajo lo esperado
2. Próximo a lo esperado
3. Esperado
4. Sobre lo esperado
5. Excepcional

1.6 Anexo

Nombre: Nuevo flujo de Proceso de Selección por competencias para el Grupo Torres & Torres

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015



1.7 Anexo

Nombre: Perfil para el candidato que aplique al proceso de selección masivo “Semillero”

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

PERFIL ASPIRANTE PROGRAMA SEMILLERO DIGITADORES
1.-DATOS DE IDENTIFICACION DEL CANDIDATO
Edad: 21 - 35 años Sexo: Indistinto
2.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA
Nivel de Estudios: Tercer nivel (Estudiantes, egresados o graduados) Carreras: Ing. En comercio Exterior o afines Conocimientos adicionales: Computación *Obligatorio Procesos y leyes aduaneras *De preferencia Cursos de comercio exterior, legislación, valoración y clasificación arancelaria * De preferencia.
3.- DESTREZAS ESPECIFICAS
Manejar: Programas informáticos de utilitarios. Operar Equipos: Los necesarios para cumplir con las actividades que demanda el cargo.
4.- EXPERIENCIA LABORAL
Tiempo de experiencia: N/A Especificidad de la experiencia: Comercio Exterior Entrenamiento Previo: Se entregara en la agenda de inducción a la compañía

5.- COMPETENCIAS
<p><u>Organizacionales (40%):</u> Integridad 10% Orientación al cliente interno y externo 20% Dirección de equipo de trabajo 10%</p> <p><u>Funcionales (60%):</u> Comunicación 20% Negociación 20% Iniciativa 20% Productividad 20%</p>

1.8 Anexo

Apartado de significado de competencias:

Competencias organizacionales (40%)

Integridad (10%)

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertos y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Orientación al cliente interno y externo (20%)

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente (tanto interno como externo), y de todos aquellos que participen de la relación empresa - cliente, como el personal ajeno a la organización.

Dirección de equipo de trabajo (10%)

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Competencias organizacionales (60%)

Comunicación (20%)

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar ideas y conceptos en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad para saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de redactar un escrito para informar a sus colaboradores de requerimientos y situaciones en forma clara y concisa.

Negociación (20%)

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

Productividad (20%)

Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ellos.

Iniciativa (20%)

Es la predisposición de actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay q hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo en palabras

1.9 Anexo

Nombre: Entrevista por competencias guía para el proyecto de inclusión laboral semillero

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

	
1. Indique su nombre completo	
2.- Edad *Perfil de semillero requiere 21 - 35 años	
3.- ¿Posee estudios universitarios? ¿En qué status se encuentran? *Obligatorio estudios universitarios	
4.- ¿Por qué decidió estudiar su carrera?	
5.- Dentro de la universidad tuvo algún reconocimiento académico	
6.- ¿Formo parte de algún grupo o movimiento universitario?	

7.- ¿En alguna ocasión repitió alguna materia? ¿Cuál? ¿Por qué?
8.- ¿Describa cuál fue su materia favorita? ¿Por qué?
9.- ¿En qué grado consideras se encuentran tus conocimientos en utilitarios? *Obligatorio desde Inter.
*Básico *Intermedio *Avanzado
10.- ¿Posee Conocimientos en Procesos Aduaneros y Leyes Aduaneras? *De preferencia.
11.- ¿Qué tipos de cursos en relación a tramites aduanero usted ha realizado? *De preferencia.
12.- ¿Ha tenido experiencia laboral o pasantías? ¿En dónde? ¿Qué realizó? *De preferencia exp. Laboral
13.- ¿En tu carrea académica o laboral cuando has detectado alguna irregularidad con el proceso, normal o política que esta maneje que has hecho y porque? *Mide competencia de Integridad

<p>14.- ¿Cuándo ofreces algún servicio como te das cuenta que este ha sido recibido con agrado y satisfactoriamente? *Mide orientación al cliente</p>
<p>15.- ¿Qué harías para mejorar la satisfacción de un cliente cuando lo entregado no ha sido de su agrado? * Mide orientación al cliente</p>
<p>16.- Coméntanos cuál ha sido tu mayor logro dentro de un equipo y cuál ha sido tu aporte *Mide trabajo en equipo</p>
<p>17.- Que aspectos consideras que deben ser utilizados para una buena comunicación *Mide comunicación</p>
<p>18.- ¿Cuéntanos una anécdota en la cual te haya tocado generar alguna negociación y cuál fue el resultado obtenido? *Mide Negociación</p>
<p>19.- ¿Cuándo te encomiendan una tarea cual es el procedimiento con el cual la realizas y por qué? *Mide Iniciativa</p>

20.- ¿De las tareas encomendadas tu carrera universitaria o laboral por lo general son entregadas a tiempo o tiendes a retrasarte en la entrega? ¿Por qué? *Mide productividad

1.10 Anexo

Nombre: Procedimiento de Inclusión para el proceso de selección semillero

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

1.- Requerimiento del personal por parte de Gerencia General

2.- Analizar el requerimiento junto con el Jefe de RRHH para dejar por sentado los lineamientos y fechas de entrega

2.1 Una vez aprobado bajo reunión se define el tipo de reclutamiento

2.2 Reclutamiento Externo

3.- Se publica en los distintos medios de reclutamiento externos las vacantes existentes para el programa semillero

3.1 Publicar la vacante junto con sus especificaciones

3.2 Búsqueda de candidatos en los distintos medios especialmente con bolsas de empleo de las Universidades que cuentan con la carrera de Comercio Exterior

4.- Análisis de Hojas de Vida

4.1 si cumple con el perfil, se coordina para entrevista

5.- Entrevistas de selección

5.1 se procede con las entrevistas de los candidatos por parte de la coordinadora de selección

5.2 las personas que cumplan con las competencias del perfil se procede con las pruebas psicológicas y técnicas

6.- Aplicar y calificar las pruebas psicológicas y técnicas

6.1 Si cumple con todos los requisitos se programa entrevista con el "Comité de Calidad"

7.- Entrevistas con el Comité de Calidad,

Este comité se encuentra conformado por el Gerente Comercial, Supervisora de Importaciones y la Jefa de RRHH, el fin de este paso es para hacer una selección visionaria de los futuros puestos que ocuparan es decir discernir y clasificar según las competencias que demuestran.

8.- Aprobación de candidatos:

Una vez que nuestro comité aprueba los candidatos se procede a notificar a los candidatos.

9.- Proceso de ingreso e inscripción en el curso

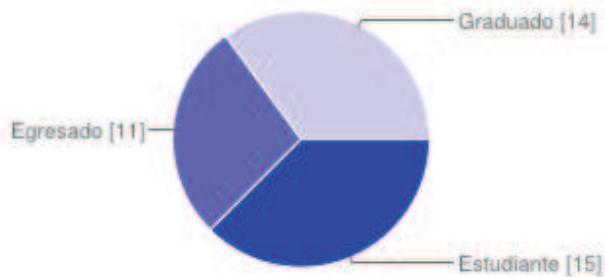
10.- Ingreso e inducción del Grupo Torres y Torres

1.11 Anexo

Nombre: Procedimiento de Inclusión para el proceso de selección semillero

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

¿Actualmente te encuentras estudiando, eres egresado o graduado?



¿Qué carrera estudias o de qué carrera egresaste o graduaste?

Gestión empresarial

Psicología organizacional

Psicología organizacional

Contabilidad y Administración

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Psicología organizacional

CPA

Gestión empresarial

Psicología Organizacional

Psicología

Comercio exterior

Marketing

Psicología Organizacional

Ing. Industrial

Ing. Administración hotelera

Informática

Economía

CPA

CPA

Economía

Psicología Industrial

ING. AUDITORIA Y CPA

Contaduría publica

INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR

Psicología

Derecho

Psicología

Diseño y producción audiovisual

¿Consideras que es importante para los jóvenes universitarios obtener su primera experiencia laboral a la mitad de la carrera como parte de su desarrollo?

Sí para conseguir práctica y desarrollarse mejor en sus primeros pasos hacia un nuevo trabajo

Es importante tener experiencia en el campo laboral, antes de culminar la carrera para tener mayores oportunidades laborales, tanto en el sector público como en el privado.

Si, permite visualizar el contexto de lo que está estudiando dándole una macro que le permite absorber con mayor facilidad y claridad los conocimientos en clases

Sí, para que al momento que egrese cuente con experiencia laboral suficiente para poder aspirar a cargos superiores.

Pienso que es indispensable que los estudiantes pongan sus conocimientos teóricos en práctica, no desde la mitad sino desde el comienzo de la carrera, para que así cuando estén graduados, su experiencia y título sean de igual manera reconocidos.

Si, la verdad sería importante para tener experiencia en el campo laboral

Si, considero de suma importancia la experiencia a la mitad de sus estudios o carrera debido a que será la única manera de obtener experiencia y aplicar los conocimientos impartidos en clases, generando al final de la carrera mayores experiencias laborales.

Si es importante, porque adquiere mayor conocimiento laborar para fortalecer en su carrera

Si para que después nos contraten en las empresas

Si, para poder desenvolverse mejor y poder absorber de una forma más fácil ciertos conocimientos

Si, ya que se va ganando experiencia

Sí, porque con su experiencia laboral van aprendiendo nuevas cosas en la práctica y se les hace más fácil lo que aprenden en la u. Además otro factor importante es que cuando vas a pedir trabajo de piden siempre experiencia y así estés egresado Muchas veces no sirve de nada.

Si porque les permite perder el miedo y obtener conocimientos previos de su campo laboral

Sí

Considero que es oportuno debido a que pones en práctica lo aprendido en clases

Si para compactar lo teórico aprendido en la universidad y la práctica en las diversas empresas del mercado laboral

Seguro que si

No

Si es importante porque los conocimientos no sólo se obtienen en los salones, la experiencia fortalece las aptitudes y habilidades. Una persona con título sin haber estudiado puede ser considerado menos competitivo q otra q tiene experiencia laboral y q aún no concluye su carrera.

Si es importante obtener oportunidad en el área de acuerdo a su especialidad

Si es muy importante ya que se ve lo aprendido con el trabajo paralelamente

Si por que ayuda en el desarrollo del conocimiento pre profesional.

Sí, porque permite a los estudiantes poner en práctica sus conocimientos además de aprender y adquirir otros. La experiencia laboral es muy importante.

Sí. Da una buena perspectiva de la realidad laboral en su campo de trabajo

Si es importante porque complementas lo estudiado; sin embargo, es importante también que nunca descuiden su estudio

Me parece fundamental que los estudiantes obtengan experiencia previa ya que acorde a lo que uno aprende en la teoría lo demuestra en la práctica.

Si, parte fundamental de un estudiante es conocer mediante la experiencia laboral diferentes situaciones y circunstancias que no se ven en un aula de clases

No a la mitad tal vez casi al final porque es muy difícil trabajar y estudiar muchas veces los profesores no te dan facilidades

Si, ya que para la próxima experiencia laboral ya tendremos un conocimiento previo práctico.

Por supuesto porque pienso que la practica van junto de la mano con la teoría así cuando ya salgan egresados tienen las 2 cosas importantes el cartoncito que te acredite y la experiencia que es fundamental

Sí. En el caso de que tenga la oportunidad de estar en su campo de trabajo

Sí, porque la universidad no enseña todas las habilidades necesarias para desempeñarse en el trabajo. La experiencia aporta mucho conocimiento y destrezas que los estudios formales no

dan; el hacerlo cuando aún eres estudiante te permite desarrollar estas habilidades sin tener la responsabilidad total de ser un profesional. Es un tiempo de aprendizaje

Si por la experiencia

Sí, considero que es muy necesario para poder así complementar el conocimiento, ya que no es lo mismo lo teórico y la práctica.

Si es importante aplicar los conocimientos en práctica

Súper importante Adquieres experiencias más reales Creces profesionalmente conjuntamente con la parte académica Aplicas lo estudiado

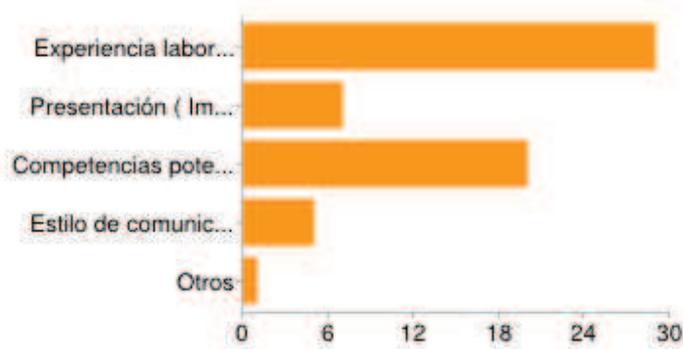
Sí, porque a medida de que van adquiriendo conocimiento lo pueden aplicar en su trabajo.

Por supuesto que sí, así cuando obtengan su título serán sus metas mucho más sencillas de alcanzar ya que se le abrirán las puertas q la experiencia brinda

Si es importante

¿Qué aspectos crees que las empresas buscan en los candidatos para cubrir sus vacantes?

Experiencia laboral en el campo	29	73%
Presentación (Imagen, pulcritud)	7	18%
Competencias potenciales en desarrollo	20	50%
Estilo de comunicación	5	13%
Otros	1	3%



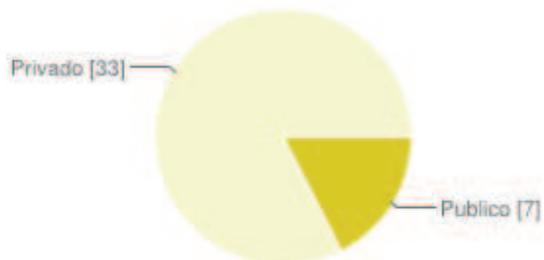
¿Has tenido la oportunidad de participar de un proceso de selección?



SI 35 88%

NO 5 13%

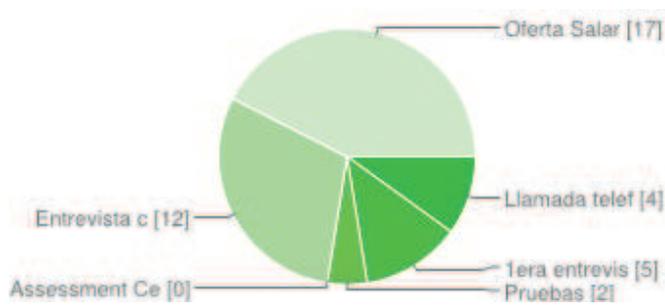
¿En qué sector empresarial has tenido oportunidades de participar en procesos de selección?



Publico 7 18%

Privado 33 83%

¿Hasta qué etapa del proceso de selección te quedaste o fuiste seleccionado?



Llamada telefónica 4 10%

1era entrevista (área de selección) 5 13%

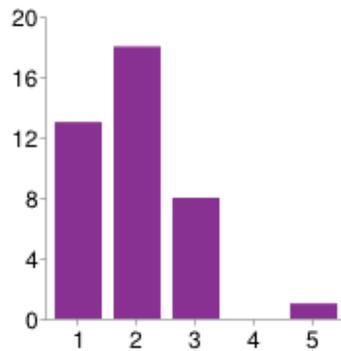
Pruebas 2 5%

Assessment Center 0 0%

Entrevista con Jefatura del área 12 30%

Oferta Salarial 17 43%

¿En qué escala del 1 al 5 consideras que existen oportunidad de conseguir un empleo sin experiencia laboral previa?



1 **13** 33%

2 **18** 45%

3 **8** 20%

4 **0** 0%

5 **1** 3%

¿Porque consideras que no avanzaste dentro del proceso de selección?

Falta de experiencia

Sí fui seleccionada

Por no tener experiencia laboral en el área que requieren cubrir la vacante.

Por no haber tenido el perfil deseado (manejo de situaciones conflictivas)

Falta de experiencia

N/A

N/A

No estuve en proceso de selección

Falta de experiencia.

Porque no disponía de tiempo en que ellos me pedían debido a mis estudios

Actualmente si trabajo pero si me ha ocurrido que no he sido seleccionada y quizás haya sido por poca experiencia

Por mi corta experiencia laboral

Si fui seleccionada

Porque querían alguien con experiencia a pesar de tener los conocimientos.

Falta de experiencia y mi edad.

Si fui seleccionada

Por la poca experiencia.

Porque existieron otros candidatos con mayor experiencia a aportar a la organización

Porque era mi primera experiencia

En una ocasión no fui seleccionada en drole para asistente financiero. Creería q mis puestos anteriores no estaban a fin a este cargo.

Porque por mi corta experiencia no cumplía con el perfil requerido para la empresa

Quizás por falta de tiempo.

Porque no contaba con los conocimientos requeridos en ese momento, mi experiencia era muy corta y siempre necesitan personas con experiencia.

Competencias

Por la aspiración salarial

Me imagino que por no haber cumplido ciertos parámetros establecidos por la empresa o institución

No tenía la experiencia suficiente para ocupar el cargo.

Por falta de experiencia

Algunas veces

Por no tener experiencia

Por la experiencia

Primero que todo piden experiencia de un año.

Fui seleccionada

.

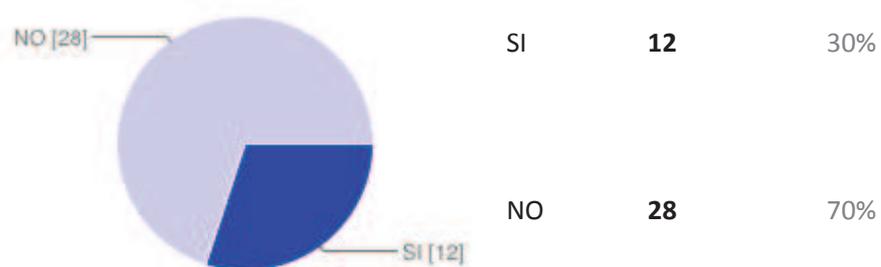
Porque no poseía la experiencia que requería

Por no haber aceptado la oferta salarial

La verdad nunca tuve un proceso de selección ya que debido a una recomendación me encuentro trabajando

Actualmente me encuentro laborando, pero en el anterior proceso de selección que estuve, considero que no avancé dentro del proceso por poco experiencia en el área de rrhh.

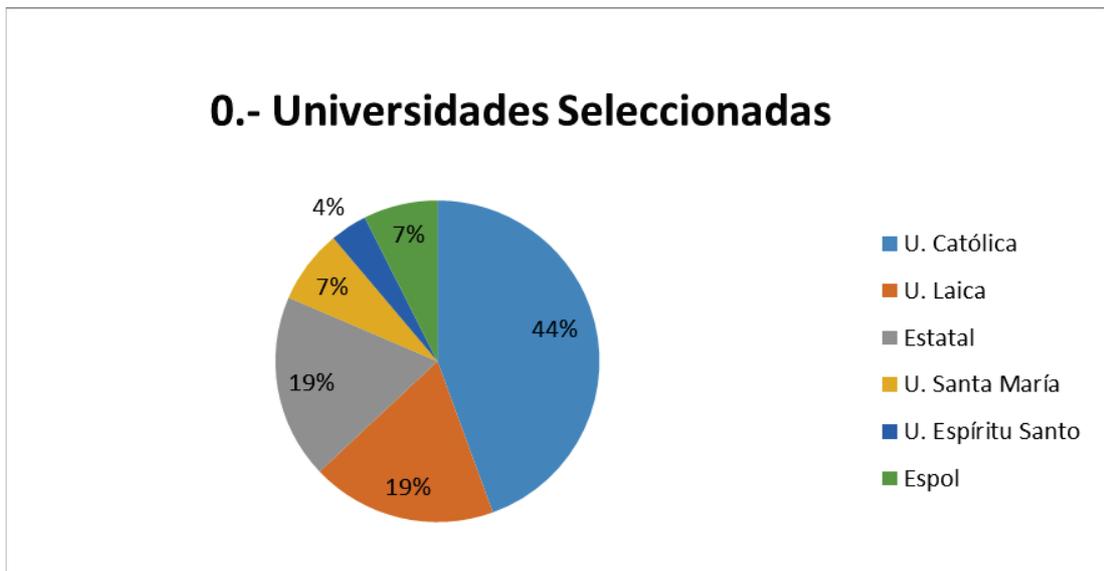
¿Consideras que las empresas públicas y privados hoy en día tienen apertura de contratar personal sin mayor experiencia laboral?



Anexo 1.12

Nombre: Universidades participantes para el levantamiento de información

Fuente: Creación Propia



Anexo 1.13

Nombre: Procedimiento de programa de inclusión laboral

Fuente: Laura Calderón y Samantha Álvarez, 2015

1. Requerimiento del personal por parte de Gerencia General
2. Analizar el requerimiento junto con el Jefe de RRHH para dejar por sentado los lineamientos y fechas de entrega
 - 2.1 Una vez aprobado bajo reunión se define el tipo de reclutamiento
 - 2.2 Reclutamiento Externo
3. Se publica en los distintos medios de reclutamiento externos las vacantes existentes para el programa semillero
 - 3.1 Publicar la vacante junto con sus especificaciones
 - 3.2 Búsqueda de candidatos en los distintos medios especialmente con bolsas de empleo de las Universidades que cuentan con la carrera de Comercio Exterior
4. Análisis de Hojas de Vida
 - 4.1 Si cumple con el perfil, se coordina para entrevista
5. Entrevistas de selección
 - 5.1 Se procede con las entrevistas de los candidatos por parte de la coordinadora de selección
 - 5.2 Las personas de cumplan con las competencias del perfil se procede con las pruebas psicológicas y técnicas
6. Tomar y calificación de pruebas psicológicas y técnicas

6.1 Si cumple con todos los requisitos se programa entrevista con el “Comité de Calidad”

7. Entrevistas con el Comité de Calidad:

Este comité se encuentra conformado por el Gerente Comercial, Supervisora de Importaciones y la Jefa de RRHH, el fin de este paso es para hacer una selección visionaria de los futuros puestos que ocuparan es decir discernir y clasificar según las competencias que demuestran.

8. Aprobación de candidatos:

Una vez que nuestro comité aprueba los candidatos se procede a notificar a los candidatos.

9. Proceso de ingreso e inscripción en el curso

10. Ingreso e inducción del Grupo Torres y Torres